

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura  
en Administración de Empresas



**Evaluación del proceso de Atracción, Selección y  
Contratación de consejeras y su incidencia en el  
índice de Rotación de personal de ventas.**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED -)

Diony Ury Díaz Ramírez

Quetzaltenango, Marzo 2013

**Evaluación del proceso de Atracción, Selección y Contratación  
de consejeras y su incidencia en el índice de rotación de  
personal de ventas.**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED -)

Diony Ury Díaz Ramírez

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes, Tutora.

Licda. Mirna Patricia Calderón, Revisora.

Quetzaltenango, Marzo 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Msc. Sc. Alba Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Nancy Gabriela Lam De León

**Coordinadora**

Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Licda. Mayra González Castro  
Examinadora

Lic. Alfonso Hernández Lepe  
Examinador

Lic. Edgar Barrios  
Examinador

MSC. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
Tutora

Licda. Patricia Calderón  
Revisora


*Sabiduría Ante Todo,**Adquire Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central  
Carretera a San Isidro Zona 16  
Guatemala, Ciudad  
Correo electrónico  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

**REF.: C.C.E.E.009-2012**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 12 DE MARZO DE 2012**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia del Carmen Recinos Cifuentes tutora, y Licenciada Patricia Calderón revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ATRACCIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CONSEJERAS Y SU INCIDENCIA EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE VENTAS” (CASO: EMPRESA SCENTIA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO). Presentada por la estudiante Diony Ury Díaz Ramírez y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 00029 de fecha 12 de noviembre del 2011; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias Económicas**



Quetzaltenango, 17 de mayo 2011.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ATRACCIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CONSEJERAS Y SU INCIDENCIA EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE VENTAS” (CASO: EMPRESA SCENTIA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO)**, realizada por DIONY URY DÍAZ RAMÍREZ, estudiante de la Licenciatura de Administración de Empresas, con carné No. 0911061, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de SETENTA Y SIETE (77) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes.  
Tutora

LICENCIADA  
Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
C.C. No. 7675

Quetzaltenango, 27 de Agosto del 2011

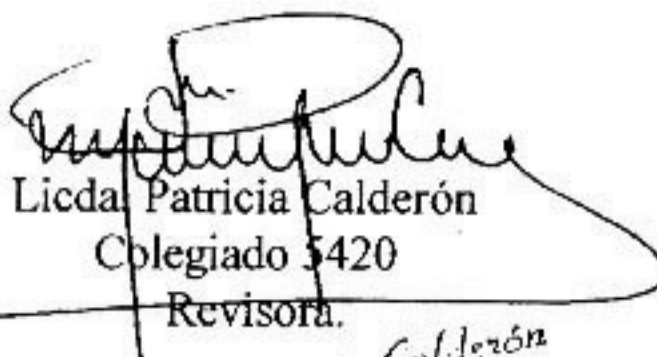
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema **“EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ATRACCIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE CONSEJERAS Y SU INCIDENCIA EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE VENTAS” (CASO: EMPRESA SCENTIA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO)**, realizada por DIONY URY DÍAZ RAMÍREZ, estudiante de Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecirme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Patricia Calderón  
Colegiado 5420  
Revisora.  
*Patricia Calderón  
Licenciada en Psicología  
Colegiada 5420*



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Saludando al futuro con el pasado"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 458.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol de la Universidad Panamericana hace constar que la estudiante **Díaz Ramírez, Diony Ury** con carné No. **0911061** aprobó **con 78 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día doce de noviembre del año dos mil once.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintitrés días del mes de mayo del año dos mil doce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General





## Dedicatoria:

- A Dios: Por regalarme la sabiduría, inteligencia, y perseverancia para alcanzar este triunfo.
- A mis padres: Rafael Díaz y Alma Ramírez de Díaz  
Como reconocimiento a sus esfuerzos, sacrificios, y amor incondicional
- A mi esposo: Herberth Ruiz  
Por el amor y apoyo que me ha brindado
- A mis hijos: Herberth Alejandro y Ury Steffany  
Fuente de mi inspiración y motivación para seguir adelante
- A mi hermana: Maytté  
Con mucho cariño

## Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo I	1
Diseño de Investigación	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Definición del Problema	2
1.3. Objetivos	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Justificación	3
1.5. Delimitación	4
1.5.1. Espacial	4
1.5.2. Temporal	4
1.5.3. Teórica	4
1.6. Metodología	
1.6.1. Sujeto de Investigación	4
1.6.2. Población	4
1.6.3. Muestra	5
1.6.4. Técnica e Instrumento	6
1.6.5. Procedimiento	6
1.7. Marco Teórico	
1.7.1. Antecedentes	7
1.7.2. Marco Teórico Conceptual	9

1.8. Cronograma de Actividades	11
1.9. Presupuesto de la Investigación	12

## Capítulo II

### Contexto de la Empresa

2.1. Factores de éxito de la Empresa	13
2.1.1. Estructura Organizacional	16
2.1.2. Descripción y Perfil de Puestos	17
2.1.3. Segmentos de Mercado de la Empresa Scentia	18
2.1.4. Características del Producto	19
2.1.5. Mercado meta de la Empresa	20
2.1.6. Nivel Socio Económico de la Empresa	20
2.1.7. Posicionamiento de la Empresa	20
2.1.8. Ventas por Catálogo	20

## Capítulo III

### Proceso de Atracción, Selección y Contratación de Personal

3.1 Atracción de personal	23
3.2 Selección de personal	27
3.3. Contratación de personal	36
3.3.1. Capacitación	37
3.3.2. Inducción	40

## Capítulo IV

### Índice de Rotación de Personal

4.1. Índice de Rotación de Personal	43
4.1.1. Variables que inciden en la Rotación de Personal	44
4.1.2. Causas de la Rotación de Personal	44

4.1.3. Desvinculación de Personas en una Organización	46
4.2. Tipos de Rotación de Personal	48
4.3. Costos de la Rotación de Personal para la Empresa	49
4.3.1. Costos de Reposición en Función de la Rotación	50
Capítulo V	
Situación Actual sobre el Proceso de Atracción, Selección y Contratación de Personal de Ventas de la Empresa Scentia y su Incidencia en el Índice rotación de Personal.	
5.1. Ejes de la Evaluación del Proceso de Atracción, Selección, y Contratación de Consejeras y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal de Ventas	52
5.1.1 Evaluación del Proceso de Atracción, Selección, y Contratación de Consejeras	53
5.1.2 El índice de Rotación de Personal de Ventas	70
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexos:	
Anexo I Propuesta	82
Anexo II Evaluación Integral	133
Anexo III Instrumentos	138
Anexo IV Tabla Estadística	143

## Resumen

Durante el desarrollo del programa de actualización y cierre académico de la carrera de Licenciatura en administración de Empresas, se inicia el proceso de práctica empresarial dirigida, por medio de la elección de una empresa en la que se pueda realizar una evaluación integral de áreas más relevantes que la conforman como: área directiva, Finanzas, Mercadeo y ventas, Personal.

Se eligió la empresa de cosméticos Scentia de Quetzaltenango, para realizar el estudio, iniciándose con la etapa de evaluación integral en donde se identificaron varios problemas que están teniendo repercusión en el rendimiento óptimo de la empresa. Se consideró que el problema que más está afectando el buen desempeño es el alto índice de rotación de personal de ventas, cada año se invierten recursos económicos, en capacitación de personal.

Para lo cual se tomó la decisión de evaluar el proceso de atracción, selección y contratación de personal de ventas (consejeras) para determinar el grado de incidencia con el actual índice de rotación del personal, que se da de forma voluntaria e involuntaria, se diseñó el instrumento que se utilizó para evaluar a cada uno de los miembros del personal de ventas y lograr conocer expresiones y obtener en forma directa los resultados del análisis.

El objetivo de este estudio fue presentar a la empresa una propuesta para que se pueda afrontar el problema descrito y lograr que obtenga el rendimiento esperado.

+

## Introducción

En la actualidad, las empresas han experimentado fuertes cambios económicos a nivel global, viéndose obligadas a concertar esfuerzos, y optimizar procesos y métodos, con el fin de mantener competitividad.

Debido al incremento en la competitividad y las influencias de la globalización, las empresas empiezan a centrarse en las principales fuentes generadoras de ingresos, orientándose a las ventas y el desarrollo de las técnicas destinadas a vender. Es así como se inicia a visualizar nuevas maneras de garantizar la venta llegando directamente al mercado objetivo, procurando así disminuir los efectos negativos de competidores que ofrecen productos similares. De esta manera, inicia una orientación al consumidor como individuo, buscando satisfacción personal. Un canal que permite este contacto uno a uno es el sistema de venta directa, a través de la cual el vendedor constituye un enlace directo entre el cliente y empresa.

Debido al alto nivel de desempleo las personas se ven en la necesidad de obtener ingresos y modalidades alternas de empleo. La venta por catálogo es una buena alternativa por lo que varias personas se dedican a las ventas directas de puerta en puerta. Es así como surgió la modalidad de reclutar a personas para capacitarlas y brindarles información de productos disponibles, delegándoles la labor de venta a cambio de una comisión.

En Guatemala, las ventas por catálogo han cobrado auge, ofreciendo una fuente de ingresos a personas que no cuentan con el tiempo disponible y la oportunidad para obtener un empleo de tiempo completo. Es así como las empresas, tanto nacionales como extranjeras, concentran esfuerzos en desarrollar un sistema de provisión de recursos humanos que permita atraer, seleccionar y contratar personal calificado, trabajar en un proceso de inducción con personas de distintas edades, niveles socioeconómicos y rangos de escolaridad, con el fin de encontrar el talento humano necesario para comercializar productos.

Las empresas que cuentan con un sistema de venta directa requieren fuerza laboral que se dedique a vender productos con el apoyo de un catálogo, ganando una comisión sobre el total de los pedidos realizados. De estas personas depende el volumen de venta, por lo que se debe prestar especial atención a la administración del recurso humano, en especial al aprovisionamiento adecuado del personal dedicado a la venta por catálogo, medio por el cual las empresas que trabajan bajo este sistema intercambian la información de productos con el consumidor final.

En base a lo anterior se considera evaluar el proceso de atracción, selección y contratación de personal de la empresa de cosméticos por catálogo Scentia del municipio de Quetzaltenango, el cual es sujeto de estudio, tomando en cuenta que durante la etapa de evaluación integral se observó la existencia de cierto índice de rotación de personal de ventas.

El trabajo de investigación está compuesto por cinco capítulos. El primer capítulo abarca aspectos relacionados al diseño de investigación. El segundo capítulo está integrado por información relacionada a aspectos generales de la empresa como su visión, misión, estructura organizacional, descripción y perfil de puestos. El capítulo tres está integrado por fundamentación teórica de proceso de atracción, selección, y contratación de personal. El capítulo cuarto está constituido por el índice de rotación de personal, En el capítulo cinco se describe la situación actual sobre el proceso de atracción, selección y contratación de personal de ventas de la empresa.

Durante el desarrollo del presente informe queda plasmado lo relacionado con el proceso de atracción, selección y contratación de personal de ventas (consejeras), y relación real que tiene la teoría con la investigación de campo, así como los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que expresan los colaboradores con relación al proceso de selección de personal de ventas de la empresa Scentia.

En el transcurso del estudio se observó la necesidad que se da evaluando el proceso de Atracción, Selección y Contratación del personal de ventas tomando en cuenta la influencia que tiene en el índice de rotación de personal de ventas.

El estudio concluye en el anexo con una propuesta de trabajo con la que se espera, se corrija gradualmente el problema que está afrontando la empresa, y que está incidiendo en el alto desempeño que se espera del personal de ventas.



# **Capítulo I**

## **Diseño de Investigación**

### **Evaluación del Proceso de Atracción, Selección y Contratación de Consejeras y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal de Ventas. (Caso: Empresa Scentia de la ciudad de Quetzaltenango)**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

En 1990 Lancasco fundó Scentia, empresa dedicada a la venta por catálogo de productos de belleza, limpieza de hogar y medicamentos, que en pocos años se ha convertido en una de las de mayor crecimiento en su ramo.

Cuenta con registros para operar legalmente en el país, está constituida como una Sociedad Anónima.

Recientemente se inauguró una nueva planta de producción Scentia, diseñada y dotada con tecnología avanzada para cumplir escrupulosamente con buenas prácticas de manufactura. En ellas se fabrican productos de perfumería, higiene, cuidado personal, y productos de limpieza con ingredientes y principios activos procedentes de las investigaciones vanguardistas. De ahí que su calidad compita a nivel internacional.

En los últimos años Scentia ha expandido operaciones de distribución a nivel nacional y a nivel centro americano, ha tenido un crecimiento acelerado en ventas, la marca está siendo reconocida e identificada con mayor facilidad.

No se cuenta con un proceso adecuado de atracción, selección y contratación de nuevas consejeras lo que provoca alta rotación de personal de ventas en la empresa.

Carece de un método de inducción para las vendedoras, que permita que ellas conozcan los productos y las necesidades de la empresa para que puedan desarrollarse adecuadamente durante mucho tiempo en el campo y puedan tener un alto índice de ventas y por ende un alto índice de ganancia.

Por ello se ha formulado la siguiente pregunta:

¿Será que el proceso actual de atracción, selección y contratación de nuevas consejeras incide sobre el índice de rotación de personal de ventas en la empresa Scentia de Quetzaltenango del año 2009?

## 1.2 Definición del Problema

¿Cómo es el proceso actual de Atracción, Selección y Contratación de las consejeras de la empresa Scentia?

¿Cuáles son las causas por las que se han retirado las consejeras de la empresa Scentia?

¿Cuál es el índice de rotación de personal de ventas de la empresa Scentia?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

Evaluar el proceso de Atracción, Selección y Contratación de consejeras y su incidencia en el índice de rotación de personal de ventas en la empresa Scentia de la ciudad de Quetzaltenango del año 2009.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el proceso actual de atracción, selección y contratación del personal de ventas en la empresa Scentia de Quetzaltenango.
- Identificar el índice de rotación de personal de ventas en la empresa Scentia de la ciudad de Quetzaltenango.
- Identificar las causas de desvinculación de personal de ventas de la empresa Scentia de Quetzaltenango.

### 1.4 Justificación:

La presente investigación se basó considerando, la importancia que tiene para la empresa la fuerza de ventas, recurso de mayor importancia para el desarrollo y éxito de este proyecto.

En el planteamiento del problema se manifestó la problemática que se genera en la empresa debido a la falta de un proceso adecuado de atracción, selección, y contratación, la cual repercute en el índice de rotación de personal de ventas.

Actualmente Scentia necesita de una revisión de procesos de atracción, selección y contratación de consejeras y analizar la incidencia en el índice de rotación de personal de ventas, determinar cuáles necesitan analizarse, mejorarse o cambiarse en orden de prioridades para que en corto plazo se pueda elevar el rendimiento y productividad del equipo de consejeras.

La evaluación del proceso de atracción, selección y contratación es valiosa para las empresas pues permite establecer un orden en la atracción del personal, hacer una correcta selección, y contratación.

De manera que la actual situación motivó el interés en la realización de la presente investigación con el propósito de aportar elementos de apoyo para el éxito.

## 1.5 Delimitación

### 1.5.1 Espacial

La investigación se realizó en la empresa Scentia ubicada en la ciudad de Quetzaltenango, enfocado al área de recursos humanos con personal de ventas. La zona del centro cuenta con una gerente de zona, una gerente de apoyo y una asistente que están a cargo del municipio de Quetzaltenango.

### 1.5.2 Temporal

La investigación estuvo comprendida del período de Julio 2009 a Diciembre de 2010.

### 1.5.3 Teórica

La investigación se basó en el área de Administración de recursos Humanos.

## 1.6 Metodología

### 1.6.1 Sujeto de investigación

Unidad de Análisis: la investigación se realizó con un total de 108 consejeras

La gerente de zona, 1 gerente de apoyo y 1 asistente de gerente, y 36 consejeras desvinculadas.

### 1.6.2 Población

El total de consejeras es de 150, que constituye el total de la población.

### 1.6.3 Muestra

Se trabajó en base a una muestra de 108 consejeras, la cual se estableció en base a la fórmula siguiente, y se verificó en la tabla estadística que se localiza en el anexo IV, página 143.

$$n = \frac{p(1-p)}{Z^2 \left( \frac{E^2}{N} + p(1-p) \right)}$$

#### Simbología:

n =	tamaño de la muestra	
P =	Proporción	0.50
E =	error	0.05
Z =	grado de significancia de confiabilidad	1.96
N =	Total de la población	150

$$n = \frac{0.50(1-0.50)}{(1.96)^2 \left( \frac{(0.05)^2}{150} + 0.50(1-0.50) \right)} = \frac{0.25}{0.00065 + 0.001666}$$

$$n = \frac{0.25}{0.002316} = 107.94$$

$$n = 108$$

#### 1.6.4 Técnica e instrumento

##### A) Entrevista

Guía de entrevista

##### B) Encuesta

Cuestionario

Fórmula para medir la Rotación de Personal

#### 1.6.5 Procedimiento

- Diagnóstico integral
- Problematización
- Revisión bibliográfica
- Elaboración del diseño de investigación
- Trabajo de campo
- Presentación de los datos obtenidos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Elaboración de la propuesta

## 1.7 Marco Teórico

### 1.7.1 Antecedentes

Dentro de los trabajos que se han realizado sobre el tema a investigar se citan los siguientes:

Estudio elaborado por López Bautista, Federico Aramis, (Mayo, 2006) sobre: "El proceso de selección del personal en la empresa Extruplatic, S.A", Concluye que:

- a) Debido a que la empresa no realiza formalmente un proceso de selección de personal, es necesario que se implemente un proceso de selección técnicamente estructurado, que la empresa cuente con un nuevo modelo de solicitud de empleo que sea utilizado de forma sistemática.
- b) Es importante para la implementación del proceso la adquisición de exámenes que permitan valorar la habilidad y potencialidad del candidato y tener un criterio confiable en el momento de la toma de decisión de contratación.

Estudio elaborado por Fernández Cerdón Anelisse Isabel, (Octubre 2008) sobre: "Proceso de Selección de personal de hospitales privados para la eficiencia en la atención al paciente". Concluye que:

- a) Dado que este trabajo se enfoca básicamente hacia la estructuración de un adecuado sistema de selección de personal para Hospital San Rafael para la eficiencia en la atención al paciente, el énfasis del diagnóstico se hizo sobre los problemas asociados al actual proceso de selección del talento humano.
- b) Por lo que se hace un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal en el Hospital San Rafael, se aplica correctamente el proceso de selección de personal, influyendo positivamente en la eficiencia en la atención al paciente.

Estudio elaborado por López Robles Fredy Leopoldo (Junio 2006) Sobre “Estrategia de Motivación para reducir la rotación de personal en una empresa comercializadora de libros.” Concluye que:

- a) Se debe tomar en cuenta que en toda empresa, el grado de motivación es básico y fundamental para el desarrollo de la misma, aplicándose la motivación no solo para resolver problemas existentes sino también para elevar el rendimiento y productividad del personal.
- b) Se ha establecido las siguientes causas de rotación de personal que son bajo salario, falta de incentivos, bonificaciones y reconocimientos, falta de capacitación y atención del nuevo personal en la empresa.

Estudio elaborado por Chacón Gutiérrez Juan Carlos (Octubre, 2007) sobre: “Incidencia de los manuales de Inducción y programas de capacitación en la rotación de personal”, Concluye que:

- a) Mediante el estudio realizado en las empresas de seguros se establece que el índice de rotación de personal se ve afectado por la falta de programas de capacitación, los cuales según los gerentes, sí existen dentro de las organizaciones sin embargo a nivel operativo se desconoce la existencia de dichos programas los resultados reflejaron que no se llevan a cabo el total de las actividades que involucran los programas, lo cual provoca que los programas de capacitación no estén diseñados, así mismo se pudo detectar que dentro de los enfoques de capacitación más utilizados por las empresas; están la instrucción directa sobre el puesto, relación experto-aprendiz y rotación de puestos.



## 1.7.2 Marco Teórico Conceptual

Variable Independiente: Proceso de Atracción, Selección, y Contratación de Personal

Variable Dependiente: Rotación de Personal

### 1.7.2.1 Proceso de Atracción, Selección y Contratación de Personal

Según (Chiavenato, I (2004) Gestión del talento humano Pp. 476) Expone una definición completa de proceso de atracción, selección y contratación de personal son los procedimientos orientados a atraer cantidades, potencialmente calificadas y capaces de ocupar cargos dentro de las organizaciones el objetivo inmediato es atraer candidatos para que se seleccionen los futuros integrantes de la organización.

Según (Dessler, G. (2002) La administración de personal. 6a Edición. Pp 60), Expone el proceso de atracción, selección y contratación es un proceso completo en el que se tiene que escoger a los idóneos para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro la necesidad de la empresa que dependiendo de que tan bien se haya llenado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa, o su total fracaso.

La función administrativa de integración de personal de ventas se define como: cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de ventas, realizar un inventario disponible, reclutar, seleccionar y capacitar en alguna forma a los candidatos para los puestos, que puedan cumplir con tareas de un modo eficaz y eficiente.

Según (Reyes Ponce, Agustín (1980) La administración de personal. Pp. 55) Dice: El objetivo principal de un proceso de atracción, selección y contratación es encontrar a la persona idónea que cumpla las características y requisitos del puesto de trabajo. Con

procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Cuando se ha determinado la necesidad de personal de ventas, es posible que se tenga que reclutar cierto número de candidatos. Esta tarea incluye atraer candidatos calificados para desempeñar los roles del puesto, y elegir las personas apropiadas, colocarlas en los puestos donde puedan utilizar sus cualidades personales y superar debilidades al obtener experiencia y capacitación en aquellas aptitudes que se necesiten mejorar.

### 1.7.2.2 Rotación de Personal

Según (Bellekopf, Gregorio (2002) Rotación de personal Pp. 205) dice: Que rotación de personal es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Las causas pueden ser puestos poco atractivos y con baja remuneración, o selección de personal incorrecta. Etc.

Según (Canales, Hector Ricardo (2007) coparmex Administración de personal) dice que se entiende por rotación de personal el retiro o abandono voluntario de un trabajador de la empresa en que labora.

Las contrataciones y abandonos constantes por parte del personal indirecto representan una problemática importante para las empresas y su desempeño.

El fenómeno de la rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de incurrir en gastos adicionales como de reclutamiento, la productividad y eficiencia del área de ventas de la empresa se ve afectada de manera significativa.

Según (Carrillo y Santibañez (1993) Rotación de personal Pp. 11) Dice: La rotación de personal tiene un costo elevado, la tendencia de dejar el trabajo antes de 1 año es del 45% de las personas. La rotación de personal es causa de baja motivación al empleado. La

rotación de personal causa costos a las empresas tanto en el reclutamiento como en la capacitación.

Los buenos Gerentes hacen las cosas con eficacia y eficiencia realizan un análisis de puestos y un proceso sistemático de recolección para evitar un alto índice de rotación en el personal.

## 1.8 Cronograma de Actividades

Actividades	Año 2009			Año 2010			
	Julio, Agosto, Septiembre	Octubre, noviembre	Diciembre	Enero, Febrero, Marzo,	Abril., Mayo Junio,	Julio Agosto, Septiembre	Octubre Noviembre, Diciembre
Entrevista con la Gerente de zona	■						
Presentación de guía de entrevista a la gerente	■						
Diagnóstico de la entrevista	■						
Elaboración del tema de estudio	■						
Planteamiento del problema		■					
Elaboración de objetivos		■					
Identificación de las variables		■					
Fundamentación teórica			■				
Establecimiento del instrumento			■				
Aplicación del instrumento			■				
Tabulación de datos				■			
Elaboración de Análisis e interpretación de datos				■			
Presentación de Análisis e interpretación de datos					■		
Reunión con el tutor					■		
Correcciones, Conclusiones						■	
Recomendaciones						■	
Propuesta ped							■

## 1.9 Presupuesto de la Investigación

No.	Rubro	Monto
01	Material bibliográfico	475.00
02	Gastos personales	800.00
03	Combustible	600.00
04	Internet	600.00
05	Papelería y útiles	500.00
05	Impresión	300.00
	Total	3,275.00

## **Capítulo II**

### **Contexto de la Empresa**

#### **2.1 Factores de éxito de la empresa Scentia**

El nombre comercial con el que se identifica la empresa es Scentia, dedicada a la venta por catálogo, que en pocos años se ha convertido en una empresa de mayor crecimiento en el ramo. El inmueble se ubica en la 20 avenida 7-76 zona 3 Edificio Jerusalén, Quetzaltenango.

La empresa Scentia brinda éxito, para la persona que desee comenzar un negocio propio sin inversión además de contribuir al crecimiento personal y profesional, para la empresa también es de beneficio ya que se ahorra en alquiler y prestaciones.

La calidad de innovación de los productos, el sistema de distribución rápido y eficiente, mediante el cual se surte, provee un excelente servicio a miles de vendedoras en los países que se atienden.

Scentia se compromete absolutamente con los derechos de los consumidores. Los productos tienen satisfacción garantizada, si el cliente no está satisfecho con la compra se le devuelve el 100%.

El mercado de cosméticos en Guatemala al que la empresa pertenece es altamente rentable, es utilizado con fines de embellecimiento, modificación del aspecto físico o conservación de las condiciones normales de la piel, cabello uñas etc.

Scentia es una compañía comprometida con el medio ambiente, se han incorporado sistemas de reciclaje y reutilización en todos los procesos, reduciendo al máximo el consumo de energía y materiales.

### Visión:

Ser la empresa que mejor comprende y satisface las necesidades de producto, servicio y realización personal de la mujer, de modo global.

### Misión:

Somos una empresa dedicada a la venta por catálogo, ayudando a crear fuentes de trabajo con asesoría y financiamiento.

### Objetivo:

Uno de los principales objetivos en el desarrollo de nuevos productos es lograr tener un equilibrio entre lo que nos demandan nuestros clientes, la protección de medio ambiente y la producción de nuestra planta.

### Principios:

- Proporcionamos a muchas mujeres una oportunidad de desarrollo personal y una fuente de ganancias para que alcancen un bienestar y felicidad.
- Servimos a millones de familias gracias a nuestras distribuidoras en todo el país y Centro América con productos de mejor calidad.
- Confiamos plenamente en nuestros trabajadores reconociendo que el éxito de nuestra compañía depende de sus contribuciones personales.
- Contribuimos al bienestar de la sociedad con numerosas obras sociales.

## Valores:

- Confianza
- Respeto
- Convicción
- Humildad
- Integridad

## Acción social:

Scenia

Apoyamos a FUNDANIÑAS.

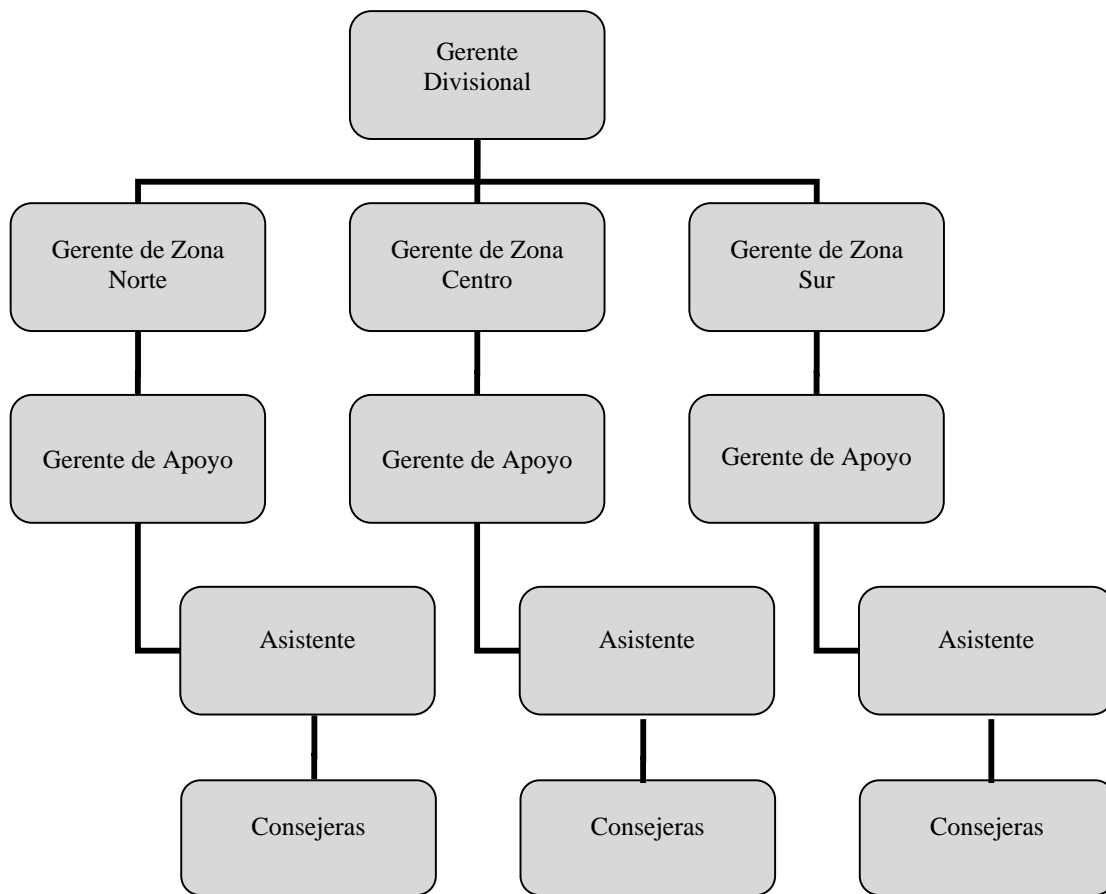
Meikos

Apoyamos contra el Cáncer cérvico uterino.

Lancasco

### 2.1.1 Estructura Organizacional

La estructura orgánica de la empresa Scentia en la zona del departamento de Quetzaltenango es la siguiente:



Fuente: Empresa Scentia



## 2.1.2 Descripción y Perfil de Puestos

<p><b>Nombre del Cargo:</b></p> <p>Gerente divisional</p>	<p><b>Descripción:</b></p> <p><b>Función:</b> Coordinar y dirigir la zona del Occidente del país.</p> <p><b>Tareas:</b> Planificación de Ventas y supervisión de la zona, aportando estrategias comerciales.</p>
---	--

<p><b>Nombre del Cargo:</b></p> <p>Gerente de zona: Sur, centro y norte de Quetzaltenango</p>	<p><b>Descripción:</b></p> <p><b>Función:</b> Coordinar las reuniones de ventas y reclutar consejeras.</p> <p><b>Tareas:</b> Planificar, coordinar y supervisar tareas de la gerente de apoyo, asistente y consejeras.</p>
---	--

<p><b>Nombre del Cargo:</b></p> <p>Gerente de Apoyo: Sur, centro y norte de Quetzaltenango</p>	<p><b>Descripción:</b></p> <p><b>Función:</b> Se encarga de coordinar reuniones y reclutar consejeras.</p> <p>El cobro de las personas morosas, y el correteo de pedidos de la respectiva zona.</p>
--	---

<p><b>Nombre del Cargo:</b></p> <p>Asistente: Sur, centro y norte de Quetzaltenango</p>	<p><b>Descripción:</b></p> <p><b>Función:</b> Se encarga de reclutar consejeras, y el correteo pedidos de la respectiva zona.</p>
---	---

<p><b>Nombre del Cargo:</b></p> <p>Consejera: Sur, centro y norte de Quetzaltenango</p>	<p><b>Descripción:</b></p> <p><b>Función:</b> Se encarga de hacer llegar el catálogo de Scentia al consumidor final.</p>
---	--

### 2.1.3 Segmentos del mercado de la Empresa Scentia:

El catálogo de Scentia esta segmentado por diferentes perfiles:

- Caballeros,
- Damas,
- Niños,
- Niñas.

Catálogo Scentia, Está enfocado a nichos específicos como son: "Cuidado personal" y "perfumería" que ofrece variedad para este nicho específico de hombres y mujeres que por las actividades no tienen tiempo de ir a comprar artículos; y otro, que se llama "Bienestar" con productos naturistas, para cuidar la figura, tratamientos, complementos alimenticios, y medicina en general; que viene siendo un nicho que en los últimos años á crecido considerablemente, incluso se dice que está de moda, pero en realidad, es un problema y una necesidad de salud, joyería y limpieza del hogar.

El mercado de cosméticos en Quetzaltenango se mantiene en pleno crecimiento debido al impulso que genera el segmento de ventas directas, que en realidad termina siendo una alternativa de superación económica para la población.

En países en los que el desempleo es grande, y las oportunidades de crecimiento profesional se ven limitadas, estos esquemas de negocios son una opción para percibir ganancias adicionales o convertirse, incluso, en la fuente principal de ingreso familiar. Prueba de ello es que cada año las empresas dedicadas a esta rama incrementan el número de promotores y vendedores.

Dentro de los productos que se fabrican y comercializan están:

- Perfumería: Línea de damas, caballeros, niños, niñas y bebés.
- Cuidado del cabello: Tratamientos, gel, shampoo para toda la familia, acondicionadores.

- Medicina Lancasco: Astroton, pasiflora, rábano yodado, expectorantes, toda clase de vitaminas para la familia.
- Maquillajes: Sombras, labiales, delineadores para ojos y labios, pintura para uñas, gran variedad de máscaras para pestañas, correctores, y rubores.
- Cremas: Tratamientos faciales, corporales, manos y pies, tratamientos relajantes para músculos, tratamientos reductores.
- Joyería: anillos, cadenas, dijes, pulsos, aretes para damas y niñas.
- Productos de higiene y cuidado personal: Desodorantes, talcos, shampoo, jabones.
- Limpieza del hogar: Detergentes, ceras, desinfectantes, ambientales, cloro.

El producto líder de Scentia es perfumería tanto para damas como para caballeros.

La formulación de cada uno de los anteriores productos contiene ingredientes que ayudan al bienestar y salud de cada persona.

#### 2.1.4 Características del Producto:

- Diversidad de productos
- Consistencia exacta en cada uno de los productos
- Servicio personalizado a los distribuidores
- Empaque
- Aroma
- Nombre
- Precio
- Diseño

### 2.1.5 Mercado meta de la Empresa

El mercado está compuesto por compradores reales y potenciales del producto, dirigido al sexo femenino, masculino, niños y niñas. El cual está lleno de necesidades insatisfechas porque los clientes, cada vez se vuelven más exigentes en cuanto a la belleza se refiere.

### 2.1.6 Nivel Socio económico de la Empresa

Los ingresos de las mayorías de las familias, únicamente permiten consumir productos que tengan calidad aceptable al menor costo posible. El nivel socio económico al cual se dirige es a personas pertenecientes al nivel medio, y medio bajo.

### 2.1.7 Posicionamiento de la Empresa

El posicionamiento de la empresa se logra a través del incremento de consejeras ellas a su vez dan a conocer el producto al usuario por medio de muestras. Información que se hace llegar, por medio del catálogo de ventas que contiene datos sobre precio, Presentación, formulación etc.

La empresa tiene la visión de crecimiento continuo para el nuevo producto que se elabora, está dispuesto a tener éxito; el objetivo es lograr que los consumidores obtengan una muestra del producto para lograr que puedan aplicarse y estar convencidos que es un producto de calidad y así crear la necesidad de que sea utilizado por el usuario e incrementar las ventas por medio de las consejeras, incrementando el número de consejeras.

### 2.1.8 Ventas por Catálogo

Es la comunicación directa y personal entre dos o más personas para comprar o vender por medio de un catálogo sin utilizar las formas clásicas de ventas.

Este tipo de trabajo es de carácter independiente para la persona que se inscribe como consejera, es un sistema que ofrece la oportunidad de trabajo y la obtención de ingresos para varias familias y personas que estén dispuestas a prestar un servicio que se traduce en ofrecer y llevar los productos al lugar de trabajo o al hogar del comprador.

Para el emprendedor de nuevos negocios, existen modelos de organización basados en la experimentación, la prueba y rectificación constantes, realizadas por miles de personas, en distintos territorios nacionales e internacionales, el de la venta por catálogo es uno de ellos.

Las ventas por catálogo son un medio de alcanzar el éxito en las ventas para todo aquel que desee comenzar un negocio propio sin inversión, o con una inversión mínima. Además de contribuir al crecimiento personal y profesional, esta hermosa profesión brinda la oportunidad de conocer mucha gente.

El éxito radica en que el beneficio es tanto para las empresas de venta por catálogo, que ahorran en alquiler y contratos, como para las consejeras, que con poco tiempo y sin inversión logran ingreso de dinero inmediato.

La Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (1997-2001), continúan afirmando que el aspecto principal de la relación de venta directa es el contacto cara a cara, habilidades, presentación y desarrollo de la fuerza de ventas, que según estadísticas es conformada en un 77% por personas de sexo femenino.

- Ventajas de Venta de Cosméticos por Catálogo
  - La principal ventaja de la venta por catálogo es la autonomía operacional puesto que no tiene que reportar a nadie la forma de trabajo y resultados.
  - Además de que la consejera puede construir su propio negocio del tamaño que lo decida.
  - Es flexible ya que las ventas se pueden realizar a tiempo parcial o a tiempo completo.
  - Crédito fácil.

- No se necesita un alto capital para iniciar el negocio, con una inversión mínima de dinero puede obtener importantes utilidades desde la comodidad de su hogar, sin descuidar las responsabilidades del mismo.
  - Se dan excelentes comisiones sobre ventas.
  - Los ingresos se obtienen con rapidez y sin riesgos.
  - Los premios e incentivos son excelentes según alcance la meta de ventas mensual y anual.
  - Publicidad que la empresa realiza, es gratis para la consejera.
  - Diversidad de productos en un solo folleto para la venta.
  - Para establecer el negocio no es necesario renta de local, servicios públicos y mantenimiento de local.
  - Las posibilidades de crecimiento son ilimitadas.
  - Generalmente están dirigidas a mercados de consumo.
  - Generalmente las empresas que afilian son sólidas.
  - Gran éxito comprobable y diversas opciones a elegir.
- Desventajas de Venta de cosméticos por Catalogo
    - Personas insatisfechas con el producto comprado.
    - Personas morosas.
    - Que no se tenga buena impresión de la venta por catálogo.
    - Imposibilidad de tocar y ver el producto previamente.
    - El plazo de tiempo que media entre la realización de pedido y la recepción del mismo.

Este es un sistema sin complicaciones, forma parte de un canal de mercadeo, distribución y comercialización de una línea o marca específica de productos o bienes y servicios terminados.

El objetivo del mismo es llegar al consumidor final en cualquier lugar, a los precios más accesibles del mercado y con los costos operativos más bajos que sean posibles. Al mismo tiempo, este formato permite a la empresa generar utilidades y ser productiva.

## Capítulo III

### Proceso de Atracción, Selección y Contratación de Personal

#### 3.1 Atracción Personal

Según Idalberto Chiavenato (2001) en el libro gestión del talento humano, dice: Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenda llenar.

Para ser eficaz, la atracción debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función de atracción es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

#### 3.1.2 Pasos del proceso de Atracción

- Determinar si la atracción de personal va a ser desde el interior o exterior de la empresa.
- Identificar plenamente la clase de solicitantes que necesita la empresa.
- Determinar las aptitudes del solicitante, que requiere la empresa.
- Conocer los requisitos del puesto, que requiere la empresa.
- Conocer las oportunidades y ganancias para el solicitante, establecidas por la empresa.
- Manejar el método llamado "Toque en frío": El cual es acercarse a personas, tocando de casa en casa, para informarles acerca de los beneficios que la empresa le brinda al establecer una relación con ella, con el propósito de iniciar un negocio, y ambas partes tener una ganancia, cerciorándose de obtener la información (nombre, dirección, teléfono) de la posible consejera.

### 3.1.3 Atracción de Personal Desde el Interior de la Organización

Sherman, Bohlander, Snell (2000), en el libro Administración de recursos humanos también expone que la mayoría de las empresas trata de seguir una política de cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo, una empresa puede aprovechar la inversión que ha realizado en atracción, selección, capacitación y desarrollo del personal actual. La promoción sirve para recompensar a los empleados por el desempeño anterior y se supone que debe estimularlos a continuar esforzándose. Así mismo, da a los otros empleados razón para pensar que sí realiza esfuerzos similares, recibirán una promoción, mejorando así la moral de la organización.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

- Requisición de puestos:

Las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. Este proceso consiste en pegar anuncios de vacantes en tableros de avisos, pero también puede incluir en uso de centros de noticias, publicaciones de empleados, boletines especiales, correo electrónico etc.

El sistema de requisición de puestos puede traer beneficios para una organización, sin embargo es posible que no se materialicen a menos que los empleados creen que el sistema se administra con justicia. Además la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que se cuenta en la empresa.



- **Ventajas de Atracción de Personal Interno**

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa y honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras de atracción externa.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de los jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental. El margen de error se reduce enormemente, gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de los funcionarios.

### 3.1.4 Atracción de Personal fuera de la Organización

Según Idalberto Chiavenato (2001) explica que a menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización.

El mercado laboral, o área donde se atraen los solicitantes, varía según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones.

### 3.1.5 Métodos utilizados en la Atracción Externa

Chiavenato (2001) menciona que los siguientes enunciados son técnicas de atracción:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de atracción.

- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresas-escuelas y más.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, entre otros.
- Agencias de atracción.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades

Entre estas fuentes externas de atracción están:

- Anuncios: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.
- Agencias de Colocación: Las personas que ingresan a un desempleo, deben registrarse en estas oficinas y estar disponibles para tomar un empleo apropiado. Así dichas agencias pueden recomendar los solicitantes con las habilidades requeridas y disponibles a los patrones que tienen vacantes.

- Instituciones Educativas: Por lo general las instituciones educativas son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.
- Recomendaciones de los Empleados: La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen. Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de atracción pagando una comisión a los empleados que realizan una venta de atracción exitosa.
- Solicitudes y currículos que llegan espontáneamente: Varios patrones reciben solicitudes y currículos no pedidos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo.

### 3.2 Selección de Personal

Según Idalberto Chiavenato (2001) explica que selección de personal es el proceso de elegir individuos con las cualidades adecuadas para llenar las vacantes existentes o proyectadas. Con un creciente énfasis en el lado humano de la competitividad, es de gran importancia tomar decisiones de contratación correctas.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque ésta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

El proceso de selección debe proporcionar información tan confiable y válida como sea posible respecto a los solicitantes, de modo que las calificaciones concuerden con las especificaciones del puesto.

Si bien en términos generales el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de selección, los gerentes suelen tomar la decisión final para la contratación de una persona en el departamento. Por lo tanto los gerentes son los responsables de tomar decisiones de selección

contando con información adecuada para basar la decisión. Con el objeto de tomar decisiones sanas, es fundamental contar con información sobre puestos por cubrir, conocer la relación entre vacantes y número de solicitantes y poseer la mayor cantidad de información adecuada posible sobre los propios solicitantes.

Las descripciones de puestos ayudan a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para el éxito: Conocimiento, habilidades, capacidades, y demás factores que llevan a un desempeño óptimo. Al identificar las funciones mediante el análisis de puestos, los gerentes pueden utilizar métodos de selección como entrevista, recomendaciones, pruebas psicológicas y similares para medir el conocimiento de cada solicitante y correlacionarlos con las funciones del puesto y las necesidades de la organización.

### 3.2.1 Naturaleza de las Pruebas de Selección

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.

### 3.2.2 Clasificación de las Pruebas de Selección

Las pruebas de selección pueden clasificarse de distintas formas. Por lo general, se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos.

- Pruebas de aptitudes: Instrumento que mide la capacidad de una persona para aprender o adquirir un conocimiento.
- Pruebas de rendimiento: Instrumento que mide lo que una persona sabe o puede hacer.
- Pruebas de habilidades cognoscitivas: Las pruebas de habilidades cognoscitivas miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

- Pruebas a través de casos: Las pruebas a través de casos, o pruebas de situaciones de trabajo, exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto.

### 3.2.3 Pasos para el Proceso de Selección

El paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos adecuados.

- Recepción preliminar
  - Entrevista previa de selección
  - Pruebas de conocimiento o capacidad
  - Pruebas Psicométricas
  - Técnicas de simulación
  - Entrevista de selección
  - Verificación de referencias y antecedentes
  - Evaluación médica
  - Decisión de contratar
- Recepción Preliminar

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento, varios candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de una manera adecuada desde el principio. En esta etapa, el candidato entrega una solicitud formal de trabajo, que se le ha proporcionado previamente.

- Entrevista previa de Selección

Es el primer contacto que la empresa tiene con el candidato. Esta entrevista es de carácter superficial, es el primer filtro que tiene el candidato y ayuda para:

- Tener una impresión personal del candidato al puesto.
- Verificar si el candidato reúne los requisitos que requiere el perfil del puesto.
- Aclarar con el solicitante los datos asentados en la solicitud.

- Pruebas de conocimiento o de Capacidades

Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizados como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o de habilidad para ciertas tareas, como la pericia en el manejo de computadores, la pericia del conductor del camión, o el operador de un cargador, u operador de máquinas.

Como existen diversas pruebas de conocimiento y de capacidades, es necesario clasificarlas conjuntamente en cuanto a: forma de aplicación, alcance, y organización.

- Pruebas Psicométricas

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestra estadísticas, de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de la prueba de una persona se comparan con

estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles. Por esta razón, las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales y objetivas no tienen:

- Predictibilidad: capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.
- Validez: Capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación entre un esquema de selección y algún criterio pertinente. Una prueba sin validez no funciona, pues mide lo que no se pretende medir.
- Precisión: capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarlas varias veces a la misma persona. La precisión presenta la consistencia de la medición y la ausencia de discrepancias en la medida. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

Todo el instrumental de selección debe tener características de validez y precisión. Esto vale tanto para la entrevista, pruebas de conocimiento y capacidades, como para las pruebas psicométricas, sin embargo, éstas son las que más requieren esas dos cualidades.

Las pruebas psicométricas focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan cuándo varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas de resultados obtenidos en las muestras. En tanto que las pruebas de conocimiento o capacidad miden la capacidad actual de realización y habilidad, las pruebas psicométricas miden las aptitudes individuales, para ofrecer un diagnóstico futuro de su potencial de desarrollo.

- Técnicas de Simulación

Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstituir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar de manera que esté lo más cerca posible de la realidad.

Las técnicas de simulación son en esencia técnica de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, fundamentado en la teoría general de papeles:

Cada persona representa los papeles más característicos de comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas. Así establece vínculos que le son habituales o intenta establecer otros nuevos; actúa aquí y ahora como en situación cotidiana, lo cual permite analizar y diagnosticar el esquema de comportamiento.

Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas. Las características humanas y el potencial de desarrollo revelados por las técnicas tradicionales requieren aguardar la confirmación o no a partir de algún tiempo de desempeño en el cargo, pues no investigan el comportamiento real de los candidatos y las interacciones con las personas, situaciones y desafíos. Las técnicas de simulación se emplean como complemento del diagnóstico: además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización, para dar una visión real de su comportamiento en el futuro.

Las técnicas de simulación se utilizan en los cargos que exigen relaciones interpersonales; por ejemplo, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. En este caso, puede reducirse el error probable e inherente a cualquier proceso de selección y el candidato puede evaluar la adecuación al cargo pretendido simulando una situación que deberá enfrentar en el futuro. La



simulación proporciona retroalimentación y permite el conocimiento de sí mismo y auto evaluación. Las pruebas de simulación las debe aplicar un psicólogo o un especialista en el tema.

- **Entrevista de Selección**

Diálogo en el cual a un aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería.

- **Entrevista para describir comportamientos**

Se enfoca en sucesos reales de trabajo, se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta situación. Diálogo en el cual un aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones dadas.

- **Entrevista de grupo**

Plática en la cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato.

- a. **Elementos de la Entrevista**

- **Solicitud:** Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos, sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.

- **Curriculum:** Al igual que la solicitud es fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

Las organizaciones deben tener una considerable cautela en la selección de los entrevistadores. Entre las cualidades deseables se encuentran la humildad, capacidad para pensar con objetividad, no hablar en exceso, no tener prejuicios ni opiniones extremas, madurez y serenidad.

Todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante. Debido al costo de colocar nuevos empleados en la nómina,

el breve período de prueba en varias organizaciones y las diversas consideraciones legales, la decisión final debe ser tan consistente como sea posible. Así es preciso considerar de manera sistemática toda la información.

Anne Anastasi (1996) Menciona que para el gerente de ventas sigue siendo uno de los retos más serios la selección de personal, al igual que para cualquier actividad laboral. La selección de personal para ventas es un proceso al que debe dedicarse atención.

### b. Variables de la entrevista de Selección

VARIABLES EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN		
SOLICITANTE	SITUACIÓN	ENTREVISTADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad, raza, sexo</li> <li>- Apariencia física</li> <li>- Antecedentes educacionales de trabajo.</li> <li>- Intereses en el puesto y planes de desarrollo profesional.</li> <li>- Características fisiológicas: Actitud, inteligencia, motivación.</li> <li>- Experiencia y capacitación como entrevistado.</li> <li>- Percepciones respecto entrevistador, puesto, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerzas políticas, legales en el mercado y la empresa.</li> <li>- Papel de la entrevista en el sistema de selección.</li> <li>- Indicador de selección.</li> <li>- Entorno físico: Comodidad, privacidad, cantidad de entrevistadores.</li> <li>- Estructura de la entrevista.</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%; text-align: center;">Entrevista de Selección</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%; text-align: center;">Resultado de la entrevista</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad, raza, sexo</li> <li>- Apariencia física</li> <li>- Características psicológicas</li> <li>- Experiencia y capacitación como entrevistador.</li> <li>- Percepciones respecto de requerimientos de puesto.</li> <li>- Conocimiento previo del solicitante.</li> <li>- Metas de la entrevista</li> <li>- Conductas verbales y no verbales.</li> </ul>

Fuente: Libro de Administración de recursos humanos por: Sherman, Bohlander, snell, (2000)

### c. Entrenamiento de los Entrevistadores

Según Werther, Will. (1996), en las empresas que tienen proceso de selección exitoso, es vital el proceso del entrevistador y, por lo tanto, los gerentes son entrenados en las técnicas para entrevistar candidatos. El gerente representa un papel fundamental en el proceso de selección mientras el órgano de staff cumple el papel de consultor interno y orientador para que los gerentes y equipos entrevisten a los candidatos y tomen decisiones respecto de ellos.

El entrevistador debe ser como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características ofrecidas por el candidato, con los requisitos exigidos por el cargo.

- Verificación de Referencias y Antecedentes

El profesional del recurso humano debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: El grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales está muy extendida a nivel mundial.

- Evaluación Médica

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante.

Existen poderosas razones las que llevan a las empresas a verificar la salud del futuro personal; desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece de una enfermedad contagiosa y que va convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de los constantes quebrantos de salud.

- Decisión de Contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección, esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o el departamento de personal. Con el fin de motivar la buena imagen de la empresa conviene comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados.

El grupo de las personas rechazadas incluye una inversión de tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se preveen vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes para construir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También debe conservarse los datos que conciernen al candidato aceptado. Solicitud, referencias, evaluaciones, examen médico, etc. Son el inicio del expediente personal que desde el principio contendrá información útil para múltiples fines.

### 3.3 Contratación

Idalberto Chiavenato, (2001), Define la contratación como un proceso que conviene, cuestionar con sumo cuidado, ya que representa la legalización de la futura relación de trabajo a través de la suscripción de un contrato laboral, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

Existen empleados nuevos que llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización.

### 3.3.1 Capacitación

Es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Por desgracia, hay organizaciones que nunca logran la conexión entre objetivos estratégicos y programas de capacitación.

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de los miembros.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles elevados.

#### a. Detectar necesidades de capacitación:

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática, utilizando tres tipos de análisis: Análisis organizacional, de tareas y de personas.

Como resultado de los análisis organizacionales, de tareas y de personas, los gerentes tendrán una imagen completa de las necesidades de capacitación. Con base en esta información, podrán establecer de manera más formal los resultados que desean obtener de la capacitación, poniendo por escrito los objetivos de la instrucción.

Por lo general los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.

b. Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán: La buena disposición y la motivación.

- La Buena Disposición: se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de los antecedentes de capacitación. Es preciso seleccionar a los prospectos para determinar si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se les presentará.
  
- La motivación: Para que la persona tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Al enfocarse en los participantes y no en el instructor o el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:
  - Utilizar el refuerzo positivo
  - Eliminar amenazas y castigos
  - Ser flexible
  - Hacer que los participantes establezcan metas personales
  - Diseñar una instrucción interesante
  - Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan tales principios.

c. Evaluación del programa de capacitación:

Idalberto Chiavenato (2001), dice que la capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos debe evaluarse para determinar su eficacia. Por desgracia, pocas organizaciones evalúan bien los programas de capacitación. En muchos sentidos esto va más allá de una administración deficiente, es una mala práctica empresarial, dada la importante cantidad de dinero que las organizaciones asignan a la capacitación, parecería prudente que los gerentes quisieran aprovechar al máximo el rendimiento de tal inversión. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- **Reacción:** Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes.
- **Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.
- **Comportamiento:** Con base en las medidas de las reacciones y aprendizaje de los empleados, el programa debería tener puntuaciones elevadas. Pero por diversas razones, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación, se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.
- **Resultados:** Con relación a los criterios de resultados, las empresas comienzan a pensar en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Esta se refiere a los beneficios que se derivan de la capacitación respecto de los costos en que se incurre.

#### d. Contenido del programa:

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. En el contenido puede proponerse las enseñanzas de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de la influencias en las actitudes.

Independientemente del contenido, el programa debe llenar necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, el nivel de aprendizaje distará del nivel óptimo.

#### 3.3.2 Inducción:

Sherman, Bohlander, Snell (2001), expone que es un proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización, los puestos y unidades de trabajo. En el cual el nuevo trabajador debe conocer lo relacionado con la empresa.

Algunos de los beneficios de la inducción que reportan los patrones con mayor frecuencia incluyen los siguientes:

- Rotación menor.
- Aumento de productividad.
- Mejora en la moral de los empleados.
- Costos bajos de reclutamiento y capacitación.
- Facilita el aprendizaje
- Menor ansiedad en los nuevos empleados

Mientras más tiempo y esfuerzo se dediquen a ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, más probable será que se identifiquen con la organización y se vuelvan miembros valiosos de la misma. A diferencia de la capacitación, que hace énfasis en el qué y el cómo, la inducción suele acentuar el por qué. Está diseñada para influir en las actitudes de



los empleados respecto del puesto que realizarán y el papel en la organización. Define la filosofía fundamental de las reglas y brinda un marco de referencia para las tareas del puesto.

Dado el impacto inmediato y duradero de los programas de inducción es esencial una planeación cuidadosa que acentúe las metas de los programas los temas y métodos para organizar y presentar la información.

En varios casos, las organizaciones diseñan listas de comprobación para el uso de los responsables de realizar la inducción, de modo que no se pase por alto ningún punto de importancia. La lista de comprobación incluye aspectos como:

- Presentación de los empleados.
- Descripción de la capacitación
- Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia
- Condiciones del empleo
- Explicación de las obligaciones normas y criterios de la evaluación de puestos
- Reglas de seguridad
- Líneas de mando
- Una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

Idalberto Chiavenato (2001), explica que la inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, horarios y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden funciones más rápidamente. En general puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización de nuevos empleados con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y estos pueden ser:

- Formales: Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.
- Informales: Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de recursos humanos se alcanza una eficacia en el programa de inducción.

### Beneficios de los programas de Inducción:

Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, Al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

## Capítulo IV

### Índice de Rotación de Personal

#### 4.1 Índice de Rotación de Personal

Según Idalberto Chiavenato (2001), expone que es la relación porcentual entre admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

Es la salida e ingreso de determinado número de personal en una empresa en un período de tiempo determinado.

Chiavenato, I (2001), dice la Rotación de Personal es el resultado de salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico de entalpía, es decir, entropía negativa para mantener la integridad y sobrevivir, lo cual significa que siempre están perdiendo energía y recursos y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar el equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas en las organizaciones. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

Esto significa que el flujo de salidas (Desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización.

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización

y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Si el índice es bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Índice Ideal: Permite a la empresa retener a personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

#### 4.1.1 Variables que inciden en la Rotación de Personal

Idalberto Chiavenato (2001), Dice: La rotación de Personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que los motivos de esta son puramente laborales y que pueden ser detectados y controlados mediante el análisis del entorno en que se desenvuelve el empleado.

Las salidas de personal que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales.

#### 4.1.2 Causas de la Rotación de Personal

Como ocurre en todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos a alcanzar.

El sistema es eficaz en la medida en el que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un

sistema es medir y evaluar con exactitud el funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento.

La rotación no es una causa, si no un efecto de algunas variables externas o internas, entre las variables externas está la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, etc. Entre las demandas internas están la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y Psicológicas de trabajo. La estructura y la cultura organizacional tienen que ver con una parte de estas variables internas.

Como fenómenos externos puede citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grados de flexibilidad de las políticas de la organización

### 4.1.3 Desvinculación de Personas en una Organización

Existen dos tipos de desvinculación:

- La desvinculación por iniciativa del empleado
- La desvinculación por iniciativa de la organización.

Desvinculación por iniciativa del empleado: Ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones:

La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo, la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral.

El empleado puede estar insatisfecho por el trabajo en sí, con el ambiente de trabajo o con ambos. Varias organizaciones han establecido incentivos financieros para que la desvinculación sea atractiva.

Calderón; Mirna Patricia., (2005), En la tesis: Rotación de personal en el Sector Educativo Privado de Nivel medio de la Cabecera Departamental de Quetzaltenango. Dice que las desvinculaciones Voluntarias o por iniciativa del empleado se subdividen en:

- Desvinculaciones voluntarias Internas: Este tipo de desvinculaciones o retiros, se presentan cuando un colaborador por decisión propia se retira de la institución, debido a factores que no le satisfacen tales como:
  - Forma de compensación
  - Inestabilidad laboral
  - Ambiente laboral
  - Tipos de dirección y Supervisión
  - presión

- Desvinculaciones voluntarias externas: También se dan por voluntad propia de los colaboradores, y se presentan principalmente porque los mismos van en busca de un crecimiento profesional y de mejores condiciones de trabajo, que puede ofrecer otra institución, estando dentro de los factores que determinan los siguientes:
  - Reubicación geográfica
  - Forma de compensación atractiva
  - Ambiente satisfactorio de trabajo

Desvinculación por iniciativa de la organización (Despido): Ocurre cuando la organización decide despedir empleados, para sustituirlos por otros más adecuados a las necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral. Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen trasferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados.

De ahí surge la necesidad de medir el nivel de desvinculaciones en la organización. El índice de desvinculación mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral. La fórmula utilizada mide la relación entre el número de personas que se desvinculan en determinado período (un mes o un año) y el número promedio de empleados. Esta fórmula, sin embargo funciona sólo con las salidas y no considera las entradas de personal en la organización.

Fórmula para determinar el Índice de Rotación de Personal:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{No. de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

## 4.2 Tipos de Rotación de Personal:

Las salidas que manifiestan una ineficiente gestión de recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de las organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de la salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

- Rotación Real: Es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado.
- Rotación Potencial: Está se relaciona con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Es importante conocer y medir la fluctuación real y el estudio de la fluctuación la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que ésta última tiene un carácter preventivo. El estudio de fluctuación potencial descubre los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.



### 4.3 Costos de la Rotación de Personal para la Empresa:

Un elevado índice de rotación en una empresa trae varios costos, desde el momento en que la persona se retira de la empresa se tiene que empezar a reclutar personal, esto implica costos primarios como: publicación de anuncios en el periódico o agencias de reclutamiento.

En los departamentos de ventas los problemas que suscitan con un nuevo integrante son diferentes, las ventas se detienen al invertir tiempo en socializarlo, enseñarle la ruta de trabajo y presentar a los clientes, sin mencionar el tiempo que tendrá que transcurrir para que el cliente le tome confianza al nuevo vendedor.

La imagen de la empresa sufre varias bajas durante el año, aunque sean suplidas por nuevos empleados, experimenta un deterioro en el mercado de trabajo, de forma que solo las personas menos capaces se presentan a ingresar en ella. El peligro es el de establecer un círculo vicioso que en nada favorece al futuro de la empresa.

#### 4.3.1 Costos de reposición en función de la Rotación

<u>Costos de atracción:</u>	<u>Costos de Selección:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesamiento de la solicitud de empleado</li> <li>- Publicidad</li> <li>- Visitas a instituciones educativas</li> <li>- Atención a candidatos</li> <li>- Tiempo de reclutadores</li> <li>- Investigación de mercados</li> <li>- Formularios y costos de procesamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de selección</li> <li>- Aplicación y calificación de pruebas</li> <li>- Aplicación y calificación de test</li> <li>- Tiempo de selección de personal</li> <li>- Verificación de referencias</li> <li>- Exámenes médicos</li> </ul>
<u>Costos de entrenamiento:</u>	<u>Costos de desvinculación:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de integración</li> <li>- Orientación</li> <li>- Costos directos de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de indemnizaciones</li> <li>- Entrevista de desvinculación</li> <li>- Cargo vacante hasta la sustitución</li> </ul>

Fuente: Libro de Gestión del talento Humano: Chiavento I. (2001)

La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de oferta y demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, etc.

Entre las variables internas están la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo. La estructura y la cultura organizacional tienen que ver con estas variables internas.

La información acerca de estas variables internas y externas se obtiene de la entrevista de desvinculación realizada. Esta entrevista la realiza un especialista en recursos humanos o el gerente de línea, y cubre los siguientes aspectos:

- Motivo de la desvinculación (por iniciativa de la organización o del empleado)
- Opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas
- Opinión respecto a condiciones de trabajo
- Opinión sobre salario, beneficios sociales y las oportunidades de progreso
- Opinión respecto a las relaciones humanas, la moral y la actitud de las personas.
- Opinión respecto a las oportunidades existentes en el mercado laboral.

## **Capítulo V**

### **Situación actual sobre el Proceso de Atracción, Selección y Contratación de Personal de Ventas de la Empresa Scentia y su incidencia en el Índice de Rotación de Personal.**

#### **(Análisis y Presentación de Resultados)**

Se realizó un análisis del proceso de atracción, selección y contratación de consejeras, debido a que la investigación realizada tiene como objetivo general evaluar este proceso, y su incidencia en el índice de rotación de personal de ventas en la empresa Scentia de la ciudad de Quetzaltenango. Para conseguir información se solicitó la colaboración de las 3 personas: gerente de zona, gerente de apoyo y la asistente, además 108 consejeras para evaluar el proceso de atracción, selección, y contratación, para saber cómo se refleja este proceso. En esta evaluación se realizó un análisis por medio de cuestionarios y entrevistas.

Por otro lado también se realizó y analizó un estudio de evaluación por medio de cuestionarios para identificar las causas de rotación de personal de ventas, en el que se solicitó la colaboración de 36 consejeras desvinculadas.

#### **5.1 Ejes de la evaluación del proceso de Atracción, selección y contratación de consejeras y su incidencia en el índice que rotación de personal de ventas:**

Dicha evaluación se basó tomando en cuenta dos ejes principales que interactúan entre sí en este proceso, el primero es la evaluación del proceso de atracción, selección y contratación de consejeras. Y el segundo es el índice de rotación de personal de ventas.

## 5.1.1 Evaluación del proceso de Atracción, Selección y Contratación de Consejeras

### 5.1.1.1 Evaluación del Proceso de Atracción de Personal

Sherman, Bohlander, Snell (2000) en el libro "Administración de recursos humanos", indica que es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante a de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

### 5.1.1.2 Pasos de Proceso de Atracción

En la entrevista elaborada a las gerentes de la empresa se pudo determinar que un factor negativo que existe en la empresa son los pasos del proceso de atracción, debido a que no cuenta con pasos establecidos al reclutar personal, y no se brinda la información adecuada.

### Atracción Externa de la Organización

Sherman, bohlander, Snell, en el libro "Administración de recursos humanos", considera que las ventajas de atracción de personal externo son:

- Atrae personal nuevo, y nuevas experiencias a la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre una revisión de la manera

Cómo se conducen los asuntos dentro de la empresa. La organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Durante el desarrollo de la investigación las gerentes contestaron que prefieren contratar personas que no tenga ningún vínculo con la empresa, para que se le pueda moldear e instruir como sea conveniente y necesario, que contratar personal viciado por otras empresas o que traen una mala instrucción debido a malas práctica en sus actividades operativas.

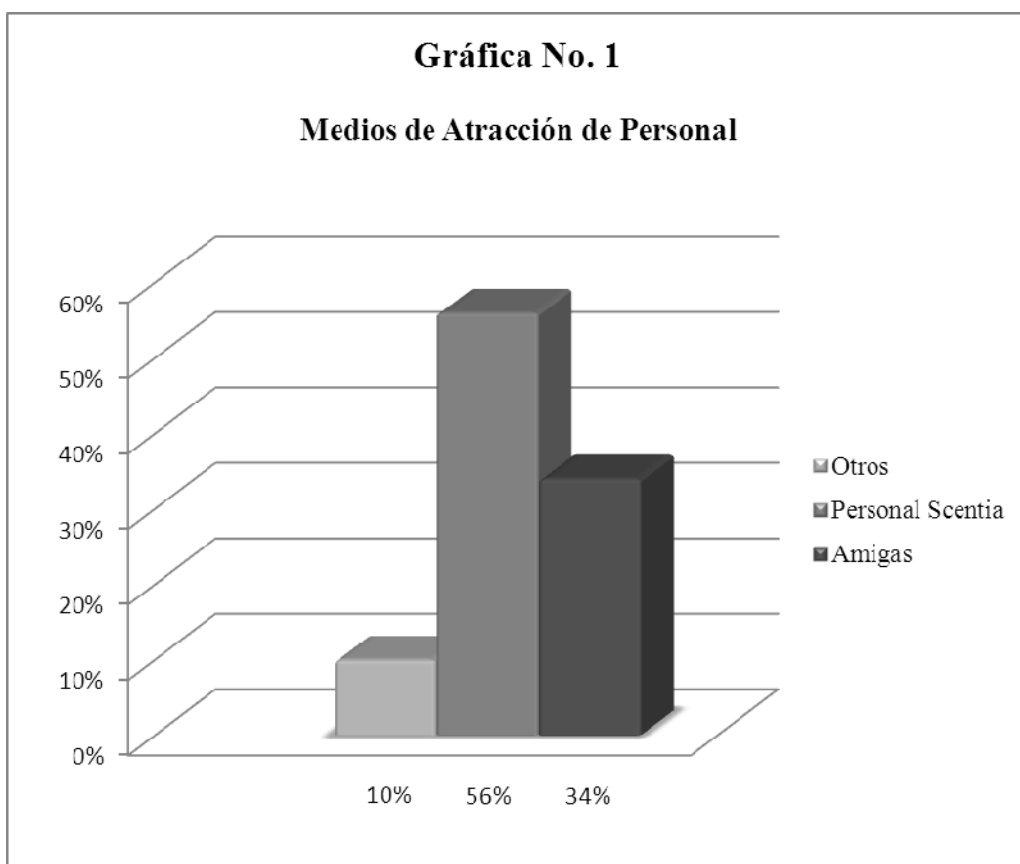
### 5.1.1.3 Medios de Atracción de Personal

Sherman, bohlander, Snell, dice en el libro "Administración de recursos humanos", que existen numerosas formas de reclutar al personal requerido para una operación de venta personal. El método tradicional de hacer atracción es colocar anuncios en periódicos de alta circulación, otra forma de atracción es hacerlo por medio de amigos y conocidos, utilizando centros de influencia, otra fuente de personal son escuelas técnicas o universidades.

Los medios de atracción de personal que utiliza la empresa Scentia según respuesta a la entrevista realizada a las gerentes son por referencia y toque en frío (Acercarse a personas, tocando de casa en casa, para informarles acerca de los beneficios que la empresa le brinda al establecer una relación con ella, con el propósito de iniciar un negocio, y ambas partes tener una ganancia, cerciorándose de obtener información general de la posible consejera) A lo que las actuales consejeras de esta empresa contestaron que obtuvieron información por medio de: 34%

amigas que les proporcionó un catálogo, el 56% el personal de Scentia que las visitó en la casa o trabajo y el 10% una hija, hermana o vecina.

En relación a la información obtenida a través de los cuestionarios y entrevistas realizadas, se constató que los medios de atracción se elaboran en forma correcta debido a que es una gran cantidad de personas que se debe de contactar para poder obtener un banco de datos extenso y seleccionar posibles consejeras. Así mismo se evidenció que el mayor porcentaje que atrae contactos es el personal de Scentia; como se observa en la gráfica número 1.



Fuente: Investigación de Campo 2009  
Pie: Empresa Scentia

#### 5.1.1.4 Evaluación de proceso Selección de Personal

Chiavenato, Idalberto (1999), dice en el libro "Administración de recursos humanos", que el proceso de selección trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer las aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a características. Tomando como base que todo individuo pueda trabajar.

#### 5.1.1.5 Pasos de proceso de selección

Idalberto Chiavenato dice: obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se obtiene información de los candidatos que se presentan.

Durante el proceso de la entrevista a las gerentes y consejeras se observó que la empresa no cuenta con un proceso de selección adecuado de consejeras. La consejera que cumple con mínimos requisitos será seleccionada, los cuales son: Tener copia de cédula y recibo de luz.

Las consejeras de la empresa Scentia en totalidad informaron que no les solicitaron una hoja de vida. Al mismo tiempo indicaron que sí les solicitaron un documento de identificación personal.

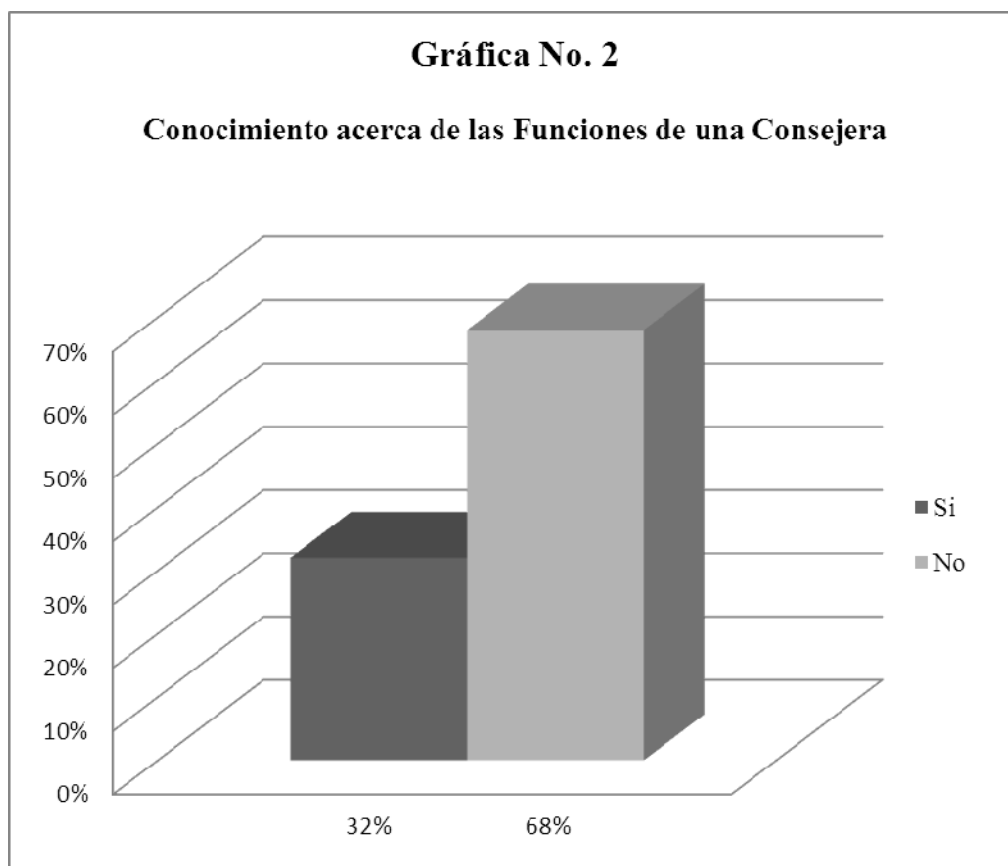
Se verificó que no se elaboró ningún tipo de examen psicométrico antes de ser contratadas, y también que la empresa no cuenta con la suficiente información de la candidata a consejera, para poder seleccionar a la persona idónea para el puesto.

Las funciones que debe cumplir una consejera en la empresa Scentia son:

- Vender el producto en el tiempo que se determina
- Llevar el producto a los clientes
- Presentar el efectivo o boleta de pago certificada por el banco



El 32% de las actuales consejeras expresó que sí le dieron información sobre las funciones de una consejera y el 68% se expresó negativamente, como se puede observar en la gráfica número 2.



Fuente: Investigación de Campo 2009  
Pie: Empresa Scentia

#### 5.1.1.6 Referencias Laborales y Personales

Werther, Will (1996) en el libro “Proceso de selección de personal”. Habla acerca de la verificación de referencias y antecedentes:

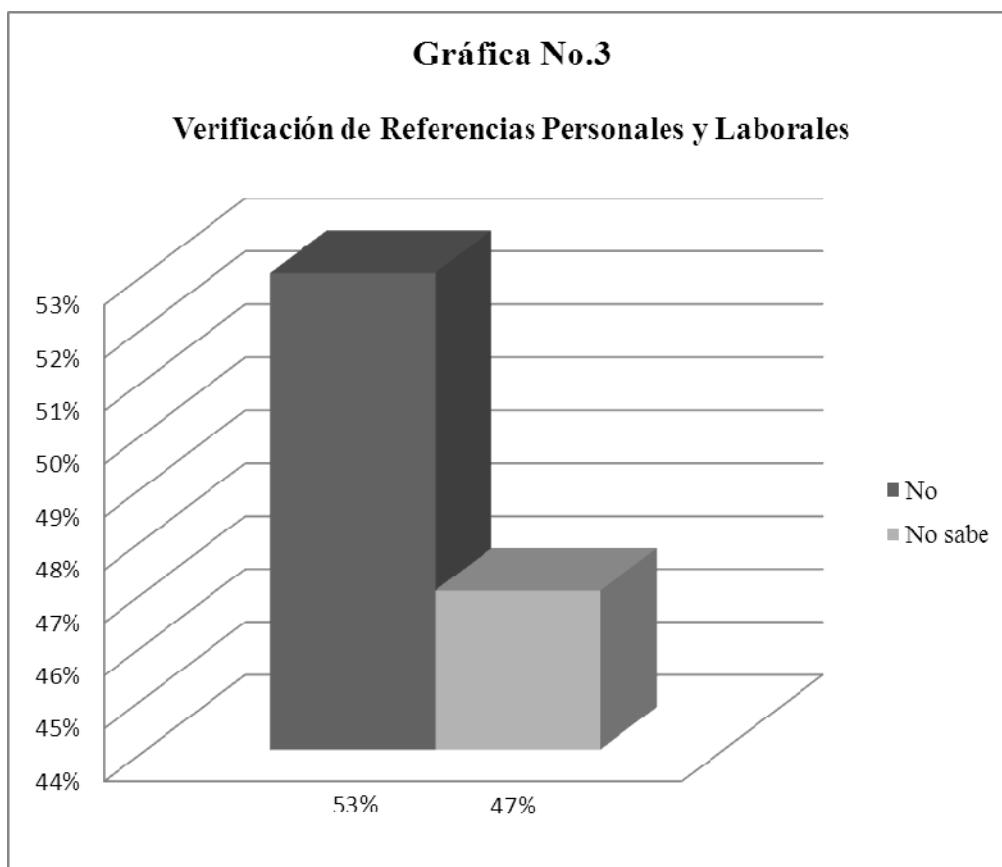
¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que interactuaron con él ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias, Son varios los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta discutible. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

Especialistas ponen también en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos en especial cuando describen aspectos negativos.

Durante la recolección de información que proporcionaron las gerentes indicaron que sí piden referencias laborales y personales a las futuras consejeras antes de ingresar a la empresa, pero que no las verifican.

Al entrevistar a las consejeras de la empresa Scentia, indicaron; el 100% de las consejeras que si les solicitaron referencias laborales y personales.

El 53% de las consejeras expresó que la empresa no verifica las referencias laborales y personales antes de ingresar a la empresa, y el 47% no sabe si se verifican. Como se puede observar en la gráfica número 3.



Fuente: Investigación de Campo 2009  
Pie: Empresa Scentia

### 5.1.1.7 Entrevista de selección de personal

Chiavenato Idalberto (1999), dice que la entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada.

La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, pueden emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el proceso de atracción, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación del desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despidos de las empresas, etc.

En la investigación se determinó que la empresa Scentia cuenta con una entrevista estructurada, para poder llenar el contrato, en la que se le pide los siguientes datos:

Nombre completo

Edad

Número de cédula

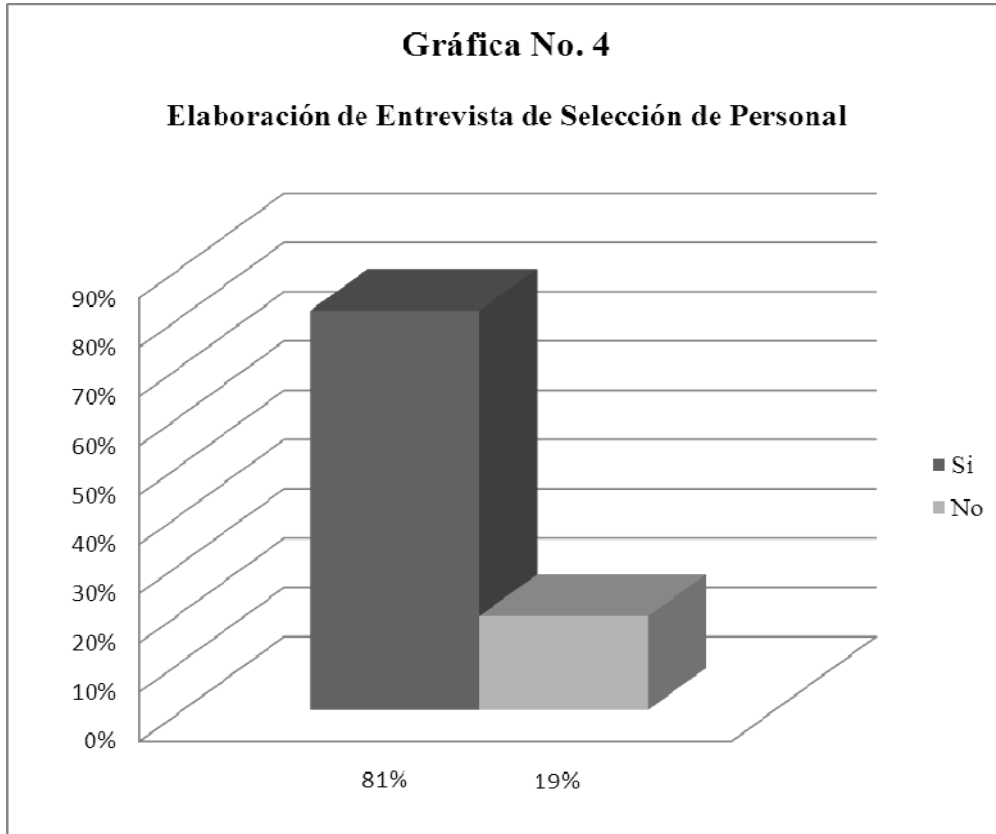
Dirección

Teléfono

Dos referencias personales

Una referencia laboral

A lo que 81% de las consejeras de la empresa Scentia indicó que sí les realizaron una entrevista de selección de personal antes de ser contratada, y el 19% indicaron que no les realizaron entrevista. Como se puede observar en la gráfica número 4.



Fuente: Investigación de Campo 2009  
Pie: Empresa Scentia

#### 5.1.1.8 Evaluación del Proceso de Contratación de Personal

Chiavenato Idalberto, Dice: Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar un expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.

La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador. Varios empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización.

### 5.1.1.9 Toma de decisión de contratación

Al tomar la decisión de contratar se le debe dar a conocer al nuevo empleado los beneficios que obtendrá al pertenecer al nuevo equipo de trabajadores de la empresa y también el reglamento de la empresa.

Este aspecto hace referencia a la toma de decisión de contratación de personal de la empresa Scentia, según entrevista con las gerentes; indican que se elabora de la siguiente manera:

Se entrevista a la futura consejera para tener más información de la trayectoria relacionada con el nuevo trabajo, la cual tiene las siguientes preguntas:

Trayectoria como consejera en otros productos

¿Qué producto es el que más vende?

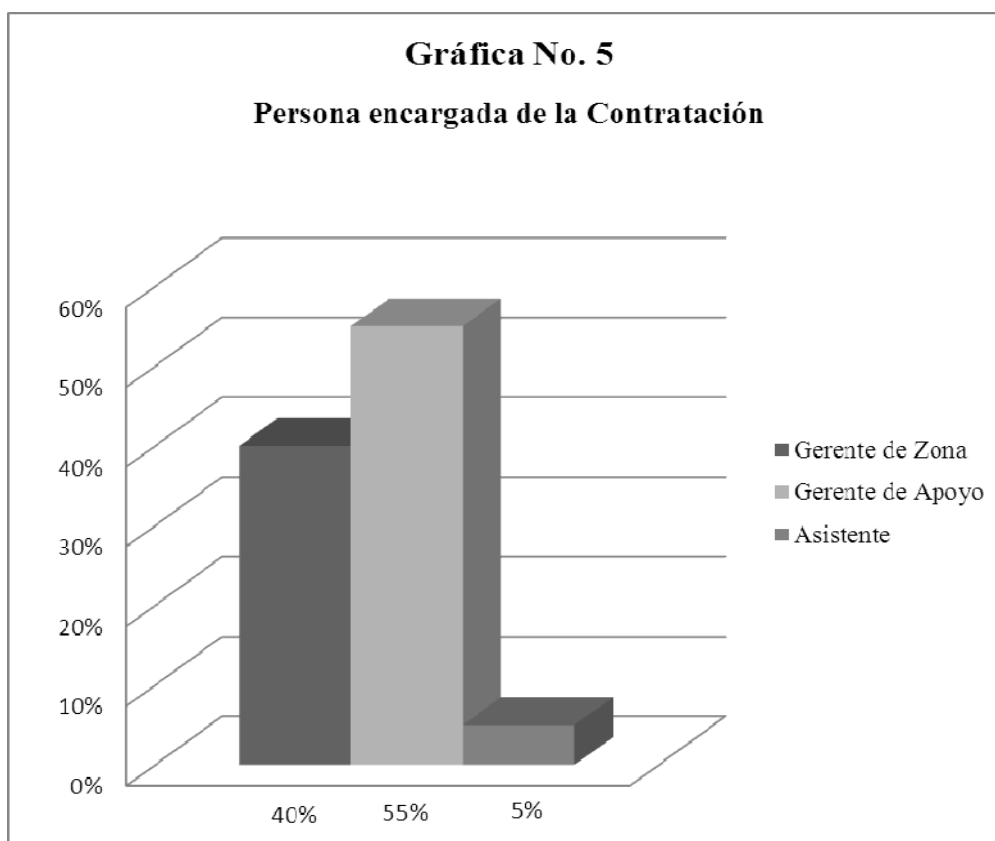
¿Qué premios ha ganado?

¿Cuánto tiempo lleva en vender ese producto?

Se envía a la capital la copia de cédula y el recibo de luz, en el sistema computarizado se verifica por medio del número de cédula, si ya vendió con anterioridad y si tiene algún saldo pendiente, si tuviera saldo ya no puede ser contratada.

La persona encargada del primer contacto con la nueva consejera ya sea la asistente, gerente de apoyo o gerente de zona. Es la encargada de tomar la decisión de contratación.

Por lo que el 55% de las consejeras de la empresa Scentia, informaron que la gerente de apoyo, las contrató, la asistente de la empresa el 5%, y el 40% la gerente de zona. Como se observa en la gráfica número 5.



Fuente: Investigación de Campo 2009  
Pie: Empresa Scentia

### 5.1.10 Reglamento de trabajo

Chiavenato Idalberto (1999), Dice que el reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en las relaciones de trabajo.

Las gerentes afirmaron que tienen un reglamento simple de trabajo para consejeras de la empresa, el cual es:

Reglamento interno de trabajo de la empresa Scentia:

El presente es el Reglamento Interno de trabajo para vendedoras de la empresa domiciliada en la 20 avenida 7-76 zona 3 edificio Jerusalén, Quetzaltenango.

Las disposiciones quedan sometidas tanto para la empresa como para las vendedoras.

Las consejeras de la empresa gozan de los siguientes derechos:

- a) A percibir una comisión del 30% de comisión, por compra de realice.
- b) Percibir premios y gratificaciones que le otorga la empresa, siempre que tenga cancelada la compra del mes anterior y cumpla con sus metas.
- c) A la capacitación actualizada y perfeccionamiento de conocimientos.

Condiciones de admisión:

-Quien aspire a tener un puesto en la empresa, de vendedora o consejera deberá tener los siguientes documentos:

- a) Copia de cédula de pasta a pasta
- b) Copia de recibo de luz o agua
- c) Dos referencias personales
- d) Una referencia laboral

- No existe ningún período de prueba estipulado a la consejera.

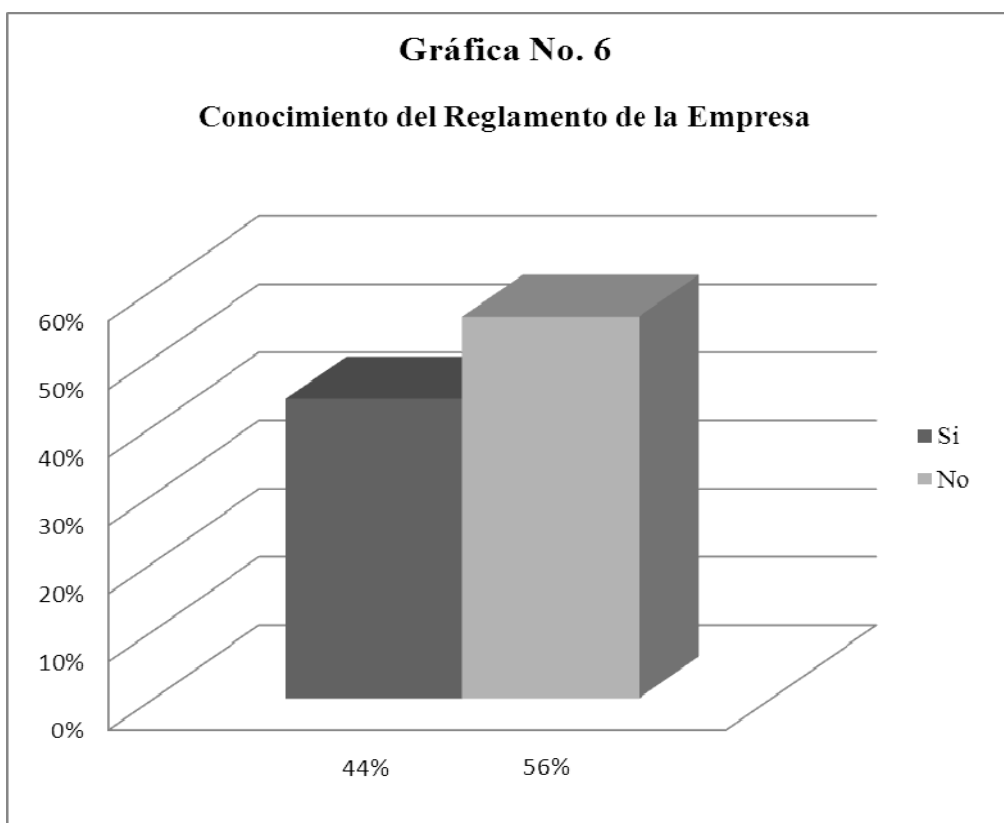
- Las consejeras de la empresa tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Guardar un comportamiento acorde con las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeras de trabajo y públicos en general.
- b) Ejercer con eficiencia y eficacia las funciones que les sean encomendadas en cuanto a la venta.



- c) Cumplir puntualmente con el horario de reuniones
- d) Reintegrar a la empresa, el valor de la compra que realizará, y que está bajo su responsabilidad.
- e) Conservar en buen estado el producto que compró y entregarlo a su cliente en este estado.
- f) Comunicar expresamente a la oficina todo cambio domiciliario.

Por ello se formuló la pregunta a las consejeras de la empresa Scentia, Si les dieron a conocer el reglamento de la empresa y la respuesta fue el 44% afirmativo, y el 56% se expresaron negativamente. Como se puede observar en la gráfica número 6.



Fuente: Investigación de Campo 2009  
Pie: Empresa Scentia

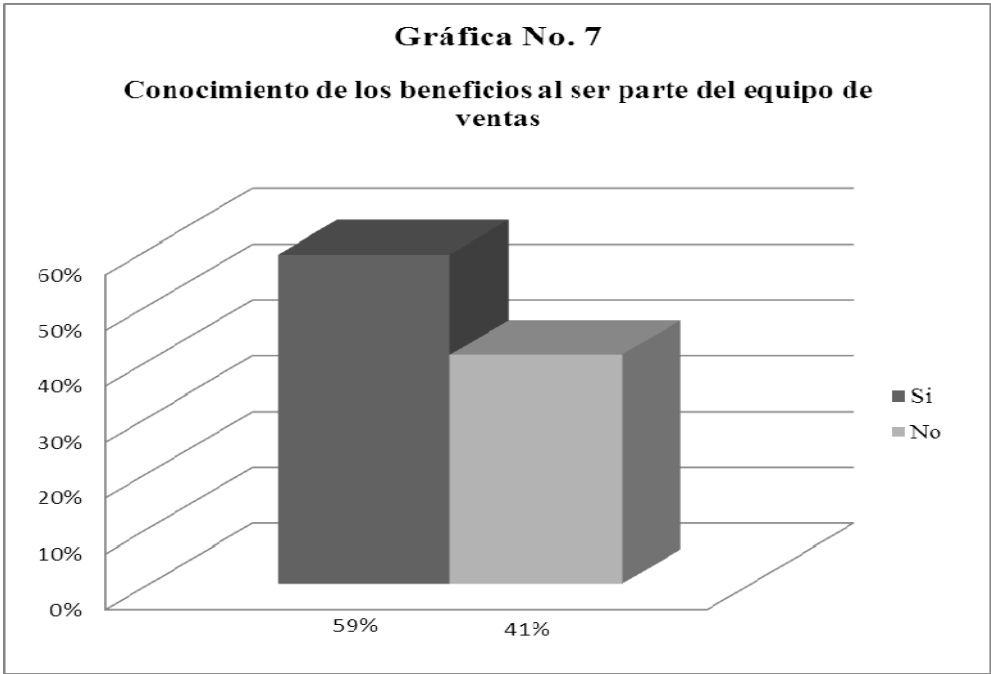
Es importante que exista un reglamento interno de consejeras, pero hay que darlo a conocer a todas las consejeras en el momento de que inicien labores como consejeras, para que no exista problema posterior, y poder cumplir con los resultados esperados.

Dentro del reglamento interno de la empresa existe un inciso en donde se especifica los beneficios al ser parte del equipo de ventas:

- Las consejeras de la empresa gozan de los siguientes derechos:

- a) percibir una comisión del 30% de comisión, por compra de realice.
- b) Percibir premios y gratificaciones que le otorga la empresa, y dos playeras con el logo de Scentia, siempre que tenga cancelada la compra del mes anterior y cumpla con sus metas.
- c) la capacitación actualizada y perfeccionamiento de conocimientos.

El 59% de consejeras expresaron que sí conocen los beneficios que obtendrán al ser parte del equipo de ventas de la empresa, y el 41% no les informaron. Como se puede observar en la gráfica número 7.



Fuente: Investigación de Campo 2009  
Pie: Empresa Scentia

Indica que la mayoría de consejeras está informada de los beneficios de ser parte del equipo de ventas, pero existe un porcentaje elevado que no conoce los beneficios y esto no permite que la consejera labore por una larga temporada dentro la empresa.

#### 5.1.1.11 Pasos del proceso de Contratación

Idalberto Chiavenato, (2001), Dice que es necesario realizar varios pasos para el proceso de contratación.

- Tiene a la vista toda la documentación del nuevo trabajador.
- Lectura del contrato de trabajo.
- Aceptación del contrato por ambas partes.
- Cierre de la contratación: El contrato deberá ser firmado por el director general o el responsable directo y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

Este aspecto hace referencia al proceso de contratación que realizan en la empresa Scentia según entrevista con las gerentes:

En el momento en que llegan a un acuerdo ambas partes, se procede a la firma del contrato de suministros, por parte de la empresa firma la gerente de zona y la consejera contratada. A lo que el 100% de las consejeras confirmaron que si se les extendió y firmó un contrato.

### 5.1.1.12 Inducción y Capacitación de personal

Según Sherman, Bohlander, Snell (2001), dice: Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer lo relacionado con la empresa.

Algunos de los beneficios de la inducción que reportan los patrones con mayor frecuencia incluyen los siguientes:

- Rotación menor
- Aumento de productividad
- Mejora en la moral de los empleados
- Costos bajos de reclutamiento y capacitación
- Se facilita el aprendizaje
- Menor ansiedad en los nuevos empleados

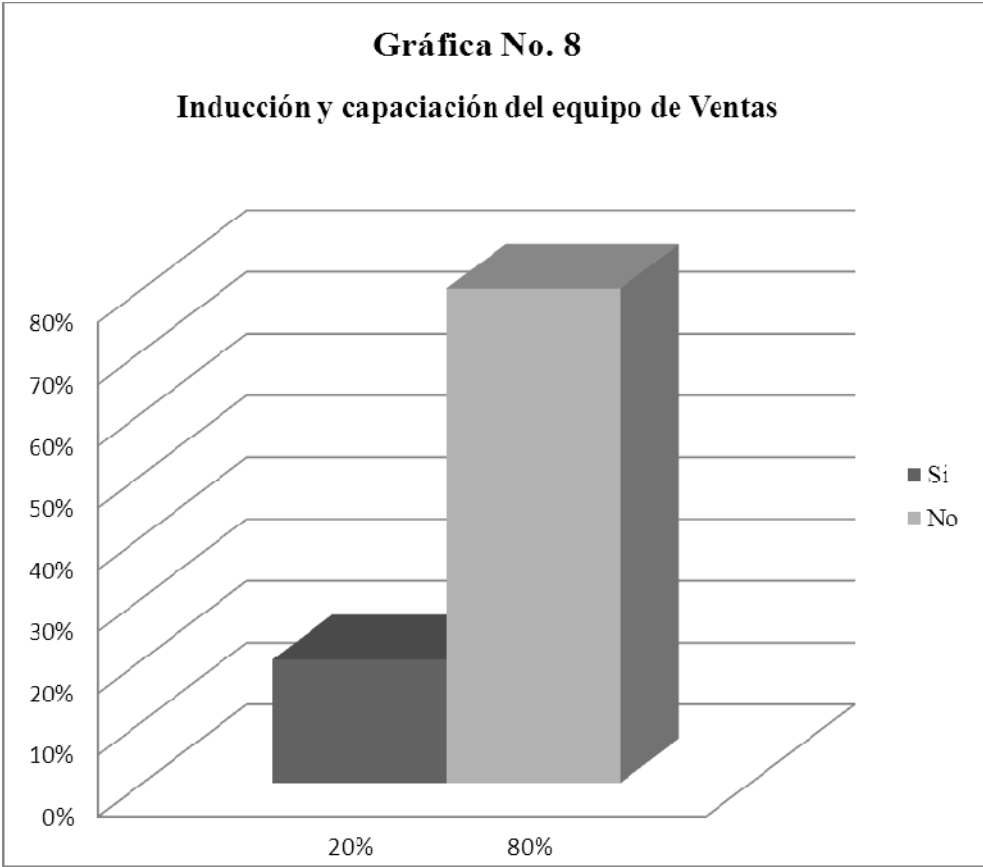
#### Capacitación:

Idalberto Chiavenato dice: La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos debe evaluarse para determinar la eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización.

Por desgracia, pocas organizaciones evalúan bien los programas de capacitación. En varios sentidos esto va más allá de una administración deficiente, es una mala práctica empresarial, dada la importante cantidad de dinero que las organizaciones asignan a la capacitación, parecería prudente que los gerentes quisieran aprovechar al máximo el rendimiento de tal inversión.

A lo cual las gerentes respondieron que no existe ningún tipo de inducción para las consejeras. En cuanto al aspecto de la capacitación las gerentes respondieron que se trabaja una reunión mensual con todas las consejeras, antiguas y nuevas en la que se les brinda una plática acerca de los productos de lanzamiento y de oferta, también se les presenta los premios que puede ganar, siendo mensual.

Por lo cual el 80% de las consejeras de la empresa Scentia confirmaron que no reciben ningún plan de inducción y capacitación, y el 20 % si recibió inducción y capacitación al integrar al personal de ventas (consejeras), el 100% de las consejeras indica que la capacitación es un factor importante que puede ayudar a mejorar el desempeño laboral.



Fuente: Investigación de Campo 2009  
Pie: Empresa Scentia

## 5.1.2 El índice de rotación de personal de ventas

### 5.1.2.1 Causas de la Rotación de Personal

La rotación no es una causa, sí no un efecto de algunas variables externas o internas, entre las variables externas está la situación de la oferta y demanda de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, etc. Entre las demandas internas están la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y Psicológicas de trabajo. La estructura y la cultura organizacional tienen que ver con las variables internas.

Las gerentes de la empresa Scentia hacen referencia que las consejeras tienen malos hábitos, no respetan las reglas y políticas de la empresa. A veces se toma a cualquier persona para cubrir la plaza y no se realiza un proceso adecuado de selección de personal, por consiguiente no existe un proceso de inducción al personal.

A lo que las consejeras desvinculadas respondieron que el 78% de ellas se retiró por voluntad propia, y el 22% por despido de la empresa, En el cuadro siguiente se muestra las causas que originaron las desvinculaciones del personal de ventas, según investigación de campo en el año 2009.

Cuadro No. 1

Causas de las desvinculaciones:		
<u>Desvinculaciones voluntarias:</u>		
Bajas por falta de un proceso adecuado de atracción		
- Falta de presentación del personal de la empresa	2	5.58 %
Bajas por falta de un proceso adecuado de selección		
- Falta de políticas de selección de personal	7	19.50 %
- Personal insatisfecho	5	13.93 %
Bajas por falta de un proceso adecuado de contratación		
- Falta de información de reglamento de la empresa.	5	13.93 %
Bajas por falta de un proceso adecuado de inducción		
- Falta de información general de la empresa	6	16.70 %
- Falta de información general de ganancias	1	2.78 %
Bajas por falta de un proceso adecuado de capacitación		
- Falta de información de productos de lanzamiento	1	2.78 %
- Falta de información de promociones	1	2.78 %
Bajas por falta de compensación		
- % comisiones		
- Incumplimiento de premios		
Bajas por falta de incentivos		
- Bonos		
- Premios		
Total	28	78 %
<u>Desvinculaciones involuntarias:</u>		
Bajas por decisión de:		
- Infringir normas de trabajo en la empresa	6	16.70 %
- Ausencias injustificadas	1	2.78 %
- Falta de pago	1	2.78 %
Total	8	22 %

Fuente: Investigación de campo 2009

Pie: Empresa Scentia

Como se observa en el cuadro No. 1 las causas que originan la rotación de personal en la empresa Scentia, son varias, y las mismas se concentran en mayor porcentaje en las desvinculaciones voluntarias en un 33.43% por falta de un proceso adecuado de selección de personal, y el 16.70% por falta de un proceso de inducción a las consejeras.

Las otras causas que originan la rotación de personal son las desvinculaciones involuntarias, tomando en cuenta que la empresa se ve en la necesidad de despedir al personal por las siguientes causas:

Un 16.70% es despedido porque infringe normas de trabajo como: La consejera no tiene su pedido a tiempo, o no participa en las reuniones. Un 2.78% por atraso en el pago, y un 2.78% por ausencias injustificadas.

Siendo estas razones consecuencia de un mal proceso de atracción, selección y contratación; que existe en la empresa en el área de ventas exclusivamente de consejeras.

Situaciones que originan las desvinculaciones voluntarias:

Bajas por falta de un proceso adecuado de selección de personal. Se origina cuando la consejera toma la decisión de retirarse de la empresa, debido a que no son las expectativas con las que ella contaba. Está inconforme con los métodos y estilos de dirección, no siente apoyo, ni atención de parte de la gerencia.

Situaciones que originan las desvinculaciones involuntarias:

Por infringir las normas de trabajo. La empresa toma la decisión de retirar al personal porque no ha cumplido con las normas establecidas, no existe ninguna clase de información que pueda orientar a las consejeras a hacer bien el trabajo.

La empresa debe aprovechar aquellos factores que las consejeras valoran de la misma, como altas comisiones, premios e incentivos.



Generalmente cuando se da un índice de rotación de personal, se están dando en la empresa situaciones como: Una deficiente gestión de recursos humanos, aspectos como: Atracción, Selección, Contratación e inducción de personal.

En las empresas la rotación genera consecuencias negativas que se complican cuando se presenta la urgencia de cubrir el puesto de trabajo vacante dando lugar a realizar una selección apresurada e incorrecta por la escasez de opciones y el poco tiempo con el que se puede contar para darle un adecuado proceso de inducción.

Se determinó en la investigación de campo que en la empresa Scentia, existe un índice de rotación de personal demasiado alto 24%, el cual provoca en la empresa: Pérdida de recursos, pérdida de tiempo, afecta la atención al cliente, etc.

Fórmula para determinar el Índice de Rotación de Personal:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{No. de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

Se utilizó como base la fórmula descrita para determinar el índice de rotación de personal en la empresa Scentia Quetzaltenango, y según la investigación realizada se obtuvo que:

36 personas fueron desvinculadas

150 personas es el promedio de personal de ventas durante el mes

$$\text{Índice de rotación} = \frac{36}{150} = 0.24$$

Guizar Richard (2002), En el libro “rotación de personal” Dice que se considera que entre el 5% a 15% son índices aceptables de rotación.

El cálculo de estos índices servirá a las organizaciones para conocer si tiene una tasa alta o baja y poder compararse con otras instituciones dedicadas al mismo tipo de servicio y establecer medidas correctivas.

Se detecta que el índice de rotación de consejeras de Quetzaltenango de la empresa Scentia, se considera que decreció en un 24% y la rotación es alta.

#### 5.1.2.2 Costos de Rotación:

Rivera Mejía, (2008). En la tesis el perfil del puesto y su repercusión en la Rotación de Personal, dice: La rotación de personal para las instituciones involucra una serie de costos, primarios secundarios y terciarios, los cuales se describen a continuación:

- Costos de rotación primarios: Entre estos costos están, costos de atracción, selección, y entrenamiento.

De atracción: Pago en canales de como radio, televisión, prensa, internet.

De selección: Recurso humano, tiempo papelería y útiles de oficina.

De desvinculación: Presentaciones laborales, papelería, personal interino.

- Costos de rotación secundarios: Este costo se refiere al extra laboral o sea el tiempo adicional que se invierte en la integración y el entrenamiento del nuevo personal.
- Costos de rotación terciarios: Entre estos costos está la pérdida de credibilidad se refiere a la imagen de la institución. Ocasionado por la falta de calidad en los servicios prestados por el personal.

Según las gerentes de la empresa, al cuestionarles acerca de los costos que incurre cada proceso de la campaña, el cual dura un mes, previo contratación de 40 consejeras; indicaron lo siguiente:

Cuadro No. 2

Costos de reposición en función de la Rotación:	
Costos de Atracción:	
- Visitas a Residencias de Prospectos	Q. 3,000.00
- Viáticos de reclutadoras	Q. 4,000.00
Total . . .	Q.7,000.00
Costos de Selección:	
- Tiempo del personal de Selección	Q.1,000.00
Total . . .	Q.1,000.00
Costos de contratación:	
- Tiempo de personal de Contratación:	Q.1,500.00
Total . . .	Q.1,500.00
Costos de capacitación:	
- Costos directos de capacitación	Q.1,500.00
Total . . .	Q1,500.00
Costos de desvinculación	
- Cargo de vacante hasta la sustitución	Q. 4,800.00
Total . . .	Q.4,800.00
<b>Total</b>	<b>Q15,800.00</b>

Fuente: Investigación de campo 2009

Pie empresa Scenia

Generalmente cuando se da un índice elevado de rotación de personal, se están dando en la empresa situaciones como una deficiente gestión de recursos humanos, en aspectos como: Atracción, selección, contratación y capacitación e inducción de personal.

En la empresa Scentia el alto índice de rotación genera consecuencias negativas que se complican cuando se presenta la urgencia de cubrir el puesto de trabajo vacante dando lugar a realizar una selección apresurada e incorrecta por la escasez de opciones y el poco tiempo con el que se puede contar para darle un adecuado proceso de inducción.

## Conclusiones

1. Se determinó que no se cuenta con un proceso adecuado de atracción, selección y contratación, lo que dificulta para la empresa contratar a la persona idónea para el puesto.

El aspecto anterior refleja específicamente que el proceso de atracción, selección y contratación que se elabora actualmente provoca ausentismo, despido o renuncia del personal, y sí incide en la rotación de personal.

2. El índice de rotación de personal de ventas en la empresa Scentia de la ciudad de Quetzaltenango es de 36 personas al mes, el cual es un porcentaje alto de 24%.
3. Se determinaron las causas que están originando el alto índice de rotación de personal de ventas, las que están concentradas en un mayor volumen en las desvinculaciones por renuncia.

Bajas por falta de un proceso adecuado de Atracción, selección y contratación de personal. Se origina al contratar cualquier persona sin ser ella la persona idonea para cubrir la plaza. Por ello la consejera toma la decisión de retirarse de la empresa. Se concentran en un menor volumen de desvinculaciones involuntarias propiciando despidos por infringir normas de la empresa.

4. Se determinó que el personal de reciente ingreso no recibe un adecuado proceso de inducción, tanto general de la empresa como en el puesto de trabajo. Lo que propicia que el personal no pase satisfactoriamente un período determinado de trabajo. Sin duda una de las principales razones de un alto nivel de rotación de personal es porque se toma cualquier persona para cubrir una plaza. Y como resultado se adquirieron personas con falta de conocimientos y habilidades para realizar las labores asignadas, con actitudes negativas y bajo desempeño laboral.

## Recomendaciones

1. Que la gerencia analice, discuta y evalúe el Manual de Provisión de Personal contenido en esta propuesta y tome la decisión de implementarlo en la empresa.
2. Cada mes se deberán hacer reuniones de inducción al personal nuevo para poder motivarlo e integrarlo al puesto.
3. Se deberá hacer una segunda reunión de inducción al personal para su seguimiento.
4. Se deberá instar a que las consejeras asistan a las reuniones de capacitaciones de personal para el cambio de campaña.
5. Para que la empresa sobreviva en un medio empresarial cada vez más complejo y competitivo, deberá implementarse el proceso de facultar poder y autoridad a los colaboradores y otorgarles el sentimiento de que son dueños del trabajo, y poder cumplir con el sueño de vida.
6. Se deberá proporcionar a cada uno de los colaboradores de la empresa, copia de descripción de puesto, funciones y actividades del mismo, para el conocimiento y cumplimiento. Debiendo de quedar constancia de la entrega de este documento para el archivo de recursos humanos.

## Bibliografía:

1. ANASTASSI, A. 1996. Psicología Aplicada. 3 edición Pp. 160
2. AVON DE COMPANY FOR WOMENN. 2006. Capacitación global para gerentes. I edición Pp. 5
3. CANALES, H. R. 2007. coparmex Administración de personal. I edición Pp. 36
4. CALDERÓN, M. P. 2005. Rotación de personal en el sector educativo privado de Quetzaltenango. Quetzaltenango.gt. Pp. 150
5. CARRILLO Y SANTIBAÑEZ. 1993. Rotación de personal. Editorial Limusa Pp. 11
6. CHACÓN GUTIERREZ 2007 Incidencia de los manuales de inducción y programas de capacitación en la rotación de personal. Pp. 150
7. CHIAVENATO I. 1999. Administración de recursos humanos, 2 edición, Editorial Megraw-hill, 466 Pp.
8. DESSLER G. 2002. Administración de la capacitación, 6 edición, Editorial Pearson. Pp. 60
9. FERNÁNDEZ CORDÓN A. 2008. Proceso de selección de personal de hospitales privados para la eficiencia en la atención al paciente. Quetzaltenango.gt URL Facultad de Ciencias Económicas Pp. 32, 35
10. FOLLETO DE CAPACITACIÓN GENERAL DE GERENTES DE ZONA. 2006. I edición Pp. 50
11. GREGORIO B. 2002. Rotación de personal. Editorial McGraw Hill Pp. 205

12. GUIZAR R. 2002. Rotación de personal II Edición, Pp. 530
13. CANALES H.R. 2007. Administración de personal editorial Coparmex P.p 205
14. HENRY F. 1980. Administración de personal, 3ª. edición España, editorial Mcgraw-Hill, Pp. 834.
15. KOONTZ H. 2003. Administración de personal, 12 edición, editorial Megraw-hill. Pp 834
16. LÓPEZ B.F. 2006. El proceso de selección de personal en la empresa Extruplastic, S.A. Quetzaltenango.gt URL Facultad de Ciencias Económicas. Pp. 115
17. LÓPEZ ROBLES F. L. 2006. Estrategia de motivación para reducir la rotación de personal en una empresa comercializadora de libros. Quetzaltenango.gt URL Facultad de Ciencias Económicas, Pp. 126
18. MUNICH GALINDO L.2005. Proceso de selección, 1 edición Pp. 86
19. REYES PONCE A. 1996. La administración de personal, 5 edición, Editorial Limusa Pp. 55
20. RIVERA MEJÍA R. 2008. El perfil del puesto y su repercusión en la rotación de personal Quetzaltenango.gt URL Facultad de Ciencias Económicas Pp. 205
21. SHERMAN, BOHHLANDER, SNELL. 2000. Administración de recursos humanos, 3 edición. Pp. 250
22. WERTHLER, W. 1996. Proceso de selección de personal, 1 edición Pp. 180



# **ANEXOS**

## Propuesta

Manual de provisión de personal  
adecuado para el puesto de vendedora por  
catálogo en la empresa Scentia de Quetzaltenango.

## Índice

Introducción	84
Justificación	85
Cobertura	85
Beneficios	86
Beneficiarios	86
Objetivos de la propuesta	87
Fundamentación teórica	87
Manual	87
Ventajas de los manuales	88
Provisión de personal	89
Objetivos del manual de provisión de personal	90
Políticas	91
Curso de acción	91
Operativización	91
Modelo del manual de provisión de personal adecuado para el puesto de vendedora por catálogo en la empresa Scentia de Quetzaltenango.	92
Presupuesto de la propuesta	132

## **Anexo I**

### **Propuesta**

#### Manual de Provisión de Personal Adecuado para el Puesto de Vendedora por Catálogo en la Empresa Scentia de Quetzaltenango.

#### Introducción:

Durante la evaluación del proceso de atracción, selección y contratación, así como de la investigación de campo desarrollada en la empresa Scentia de la ciudad de Quetzaltenango, se determinó que existe la necesidad de un proceso formal de atracción, selección, contratación e inducción del personal.

Siendo indispensable llevar a cabo un sistema de aprovisionamiento de personal para el puesto de vendedora por catálogo.

El elemento clave en este sistema es constituido por el recurso humano que forma la fuerza de ventas: agente e intermediario entre el cliente y la empresa. De la iniciativa, creatividad, asesoría, conocimiento del producto y del cliente, depende el nivel de ventas generado, y en consecuencia, el logro de objetivos, planes y metas organizacionales.

Se debe prestar atención especial a la adecuada formación del equipo de ventas, buscando conformarlo con personas que presenten las características y habilidades necesarias para representar a la empresa y colaborar al logro de los objetivos.

La siguiente propuesta pretende desarrollar y delimitar los aspectos necesarios para un adecuado aprovisionamiento de personal en el puesto de vendedora por catálogo para la empresa Scentia, se ha definido la descripción del puesto, el procedimiento de atracción, selección, contratación y el contenido del programa de inducción y orientación.

## Justificación

Debido a los fuertes cambios económicos a nivel global, y la necesidad de mantener competitividad, la empresa debe de concentrar esfuerzos en optimizar los procesos y métodos; es evidente que contar con la fuerza de ventas adecuada es indispensable para que el sistema de venta directa se desarrolle de una manera exitosa, y juega el papel principal en la comercialización y cierre de ventas, como intermediarios entre la empresa y el consumidor final. Para contar con las consejeras o vendedoras adecuadas, se debe de llevar a cabo un proceso de aprovisionamiento detallado que incluya: análisis y descripción de puesto, atracción, selección, contratación e inducción; estos procesos no han sido definidos en la empresa.

El proceso de atracción, selección y contratación es un elemento clave para el logro de este objetivo, implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones de puesto.

La empresa Scentia tiene como objetivo incrementar el nivel de ventas, rentabilidad, y un crecimiento sostenido a través de un sistema de venta directa por catálogo; para ello debe contar con un recurso humano que esté preparado para hacer frente a la creciente competitividad del mercado.

Por lo anterior, se hace necesario contar con un plan de aprovisionamiento de personal definido que provea a la empresa de la fuerza de ventas adecuada para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

## Cobertura

La propuesta provisión de personal adecuado para el puesto de vendedora por catálogo de la empresa Scentia de Quetzaltenango, tendrá cobertura en la ciudad de Quetzaltenango, lugar en donde está ubicada la empresa y el sector donde vive la totalidad del personal que labora en ella.

## Beneficios

Los beneficios serán: Para la organización, el personal, y el cliente, se espera que se mejore el proceso de atracción, selección y contratación e inducción y se reduzca el índice de rotación de personal existente.

Dentro de los beneficios directos importantes que tendrá la empresa se menciona:

- Mejorar el proceso de atracción, selección y contratación de personal
- Mejorar el rendimiento y desempeño de las consejeras
- Desarrollar el potencial de ventas de las consejeras
- Desarrollar las habilidades de ventas de las consejeras
- Aumentar el nivel de compromiso e identificación de la consejera para con la empresa, a través del conocimiento y de la puesta en práctica de la filosofía institucional.
- Incrementar y mejorar las relaciones entre las consejeras y gerentes de la empresa.

## Beneficiarios

Los beneficiarios serán:

- Gerente de zona
- Gerente de apoyo
- Consejeras
- Clientes

## Objetivos

### General

Presentar un modelo de Manual de provisión de personal adecuado para el puesto de vendedora por catálogo en la empresa Scentia de Quetzaltenango.

### Específicos

- Realizar análisis y descripción del puesto de vendedora por catálogo
- Establecer las fuentes disponibles para el reclutamiento del personal
- Determinar la metodología y criterio del proceso de selección y contratación
- Establecer el contenido y metodología del programa de inducción
- Disminuir el índice actual de rotación de personal

## Fundamentación teórica

### Manuales

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente instrumentos de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades; puede clasificarse como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En las organizaciones en las cuales no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos.

Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

### Ventajas de los Manuales

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos estos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.



- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuales son los actos delegados.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

## Provisión de personal

### Provisión de recursos humanos

#### a) Definición

Para Chiavenato (2001) En el libro Gestión del talento Humano dice: El proceso de provisión responde por los insumos humanos e implica todas las actividades relacionadas con reclutamiento, selección y contratación de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.

La provisión de recursos humanos es un proceso mediante el cual las empresas, captan personal para ocupar distintas posiciones en los departamentos de ventas y finanzas, a través de las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Indicadores:

- Atracción
- Selección
- Contratación
- Inducción

## Provisión de Recursos Humanos

La Provisión de recursos humanos forma parte de la Administración del Recurso Humano; según Werther y Davis (2000), Administración de Recursos Humanos, es constituida por las siguientes actividades:

Análisis de puestos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación, e inducción.

Chiavenato (2001) En el libro Gestión del talento humano, Continúa por afirmar que los objetivos de este sistema pretenden responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Quién irá a trabajar a la organización?
- ¿Qué harán estas personas en la organización?
- ¿Cómo mantenerlas trabajando para la organización?

Según Spencer (2000), en el libro El recurso Humano, las organizaciones encuentran un reto al detectar la necesidad de llenar una posición disponible y encontrar individuos que apliquen para la misma.

Algunas posiciones requieren de mayor esfuerzo, mientras que encontrar la persona ideal para otras puede ser relativamente fácil. Para estar dispuestos a contratar a personas calificadas, las empresas deben de contar con el mayor número posible de candidatos de donde escoger.

### Objetivos del manual de provisión de personal

- Presentar una visión de conjunto de la empresa
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores de la empresa Scentia
- Facilitar la atracción, selección y contratación de personal
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación

## Políticas

- Las personas que deseen incorporarse a la fuerza de ventas de la empresa deberán someterse a un proceso de aprovisionamiento de personal
- Se contratarán a las personas que cumplan con los requisitos especificados en la descripción de puesto
- El reclutamiento puede ser externo
- Para seleccionar a un candidato deberán haberse verificado a profundidad los datos
- Todas las etapas del proceso de selección deben haber sido completadas satisfactoriamente para poder otorgar el código de vendedor
- Todo el personal de venta por catálogo deberá firmar el contrato de vendedor independiente
- La sesión de inducción inicial es obligatoria
- La sesión de capacitación es obligatoria
- Las consejeras deberán recibir el contenido establecido en el programa de inducción y mantenerse en contacto con la empresa, por lo menos dos veces al mes

## Curso de acción

Establecer el manual de provisión de personal adecuado para el puesto de vendedora por catálogo en la empresa Scentia.

## Operativización

Dar a conocer y dirigir una capacitación acerca del manual de provisión de personal a las gerentes, antes de iniciar el proceso.

**Modelo del Manual de Provisión de Personal Adecuado  
para el Puesto de Vendedora por Catálogo en la Empresa  
Scenia de Quetzaltenango.**

Descripción de puesto

Una descripción de puestos ofrece una lista de diferentes aspectos relacionados a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas en un puesto de trabajo.

Así mismo, se incluyen aspectos tales como las habilidades y aptitudes necesarias para el mismo. Adicionalmente, debe de revisarse semestral o anualmente con el fin de verificar y adaptar cambios sustanciales en los componentes de la misma.

La siguiente descripción de puesto contiene la información específica del puesto de consejera y será de utilidad a lo largo del proceso de contratación.

Ésta es necesaria en cada una de las siguientes etapas del proceso de aprovisionamiento, ya que con base en ella se procede a la redacción del anuncio de prensa y posteriormente, a la evaluación de los candidatos.

Para la realización de la descripción de puesto presentada a continuación se hizo necesario realizar un análisis del puesto de vendedora por catálogo.

## Descripción de puesto

Consejera

Empresa Scentia

Fecha \_\_\_\_\_

Puesto asesora de ventas / consejera

Ubicación departamento de ventas

Jefe directo gerente de zona



### Propósito del puesto

Radica en contar con un intermediario entre la empresa y el consumidor final, llevando a cabo la importante labor de ventas, incluyendo la comercialización y distribución de los productos de la empresa.

### Requisitos laborales

- Nivel educacional: leer y escribir, memoria promedio, facilidad para aprender cosas nuevas, características y atributos del producto. Escolaridad mínima sugerida: Nivel diversificado.

Experiencia: En ventas deseable, no indispensable

- Edad: 18 años en adelante
- Sexo: preferiblemente femenino

### Requerimientos del puesto

- Contactar diariamente al mayor número de clientes posibles
- Ofrecer los productos disponibles, utilizando como herramienta el catálogo de ventas
- Informar al cliente las atribuciones y características del producto, haciendo énfasis en la calidad del mismo
- Realizar el cierre de ventas con sus clientes elaborar el pedido solicitado
- Entregarle al cliente el producto en cuanto haya recibido la mercadería
- Cobrarle al cliente al momento de entregarle su pedido
- Cancelar el pedido a la empresa en los plazos de crédito estipulados

### Aspectos del desempeño laboral

- Buena comunicación y relaciones interpersonales
- Inclinação hacia las ventas
- Liderazgo personal (honradez, responsabilidad, dinamismo, perseverancia)
- Esfuerzo físico: Mínimo-moderado. Debe trasladarse frecuentemente a visitar clientes
- Esfuerzo mental: permanecer atenta tanto a gustos y preferencias de clientes

### Condiciones de trabajo

- Comisiones del 30% sobre el nivel de ventas
- Dos playeras con el logo de Scentia
- Premios e incentivos
- vendedor independiente
- Responsable de pago de los clientes y de los productos solicitados en los pedidos

## Atracción

Posterior a la definición de las características, habilidades y conocimientos requeridos de los aspirantes, es necesario que las gerentes de la empresa obtengan candidatos potenciales de determinadas fuentes, enumeradas a continuación:

### Fuentes Disponibles

- Externas: Lugares o recomendaciones fuera de la empresa
- Clientes o contactos: contactos y clientes actuales que podrían otorgar referidas o estar interesados en vender personalmente los productos.
- Anuncios en periódicos o diarios locales: Informando sobre las plazas disponibles, requisitos, y beneficios que podrá tener la persona que se convierta en vendedora directa de los productos de la empresa

### Anuncio de Prensa

A continuación se presenta un bosquejo de anuncio de prensa basado en la descripción de puesto:

Empresa líder solicita:

Consejeras de venta por catálogo



Requisitos:

- Edad mínima: 18 años
- Interés por las ventas
- Escolaridad mínima: Nivel diversificado
- Buena comunicación y relaciones interpersonales
- Honradez, responsabilidad, dinamismo, perseverancia

Ofrecemos:

- Productos de calidad
- Material de venta
- Excelentes comisiones y premios e incentivos
- Oportunidad de superación

Interesadas presentarse con la siguiente papelería: Copia de cédula, Recibo de Luz o teléfono de su residencia, certificado de estudios, 3 referencias personales y 1 referencia laboral.

A 20 avenida 7-76 zona 3 Edificio Jerusalén, de 9:00 A.M. a 5:00 P.M.

Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_.

## Vendedoras de la competencia:

Resulta beneficioso por la experiencia adquirida, sin embargo tiene ciertas implicaciones como la confianza y solidaridad, así como también la adaptación políticas y formas de trabajar de la nueva empresa.

## Prospectar

La prospección debe ser una labor diaria para la gerente de apoyo, quien debe aprovechar todos los contactos con familiares, amigos, clientes reales y clientes potenciales, para incrementar el número de posibles consejeras.

Un verdadero prospecto es aquel que tiene:

- necesidad
- tiempo
- dinero

## Toque en frío

- Presentarse cortésmente e identificarse, identificar la empresa que representa.
- Preguntar si la persona tiene tiempo para recibir información acerca de las oportunidades de ganancia del negocio, esta charla no debe ser larga, pero si objetiva, tratar de captar el interés de la persona.
- Recuerde guardar silencio y escuchar lo que tiene que decir prospecto en el momento apropiado.
- Entregar la tarjeta de presentación y verificar los datos adecuados del prospecto para poder darle el seguimiento correspondiente.



## Selección

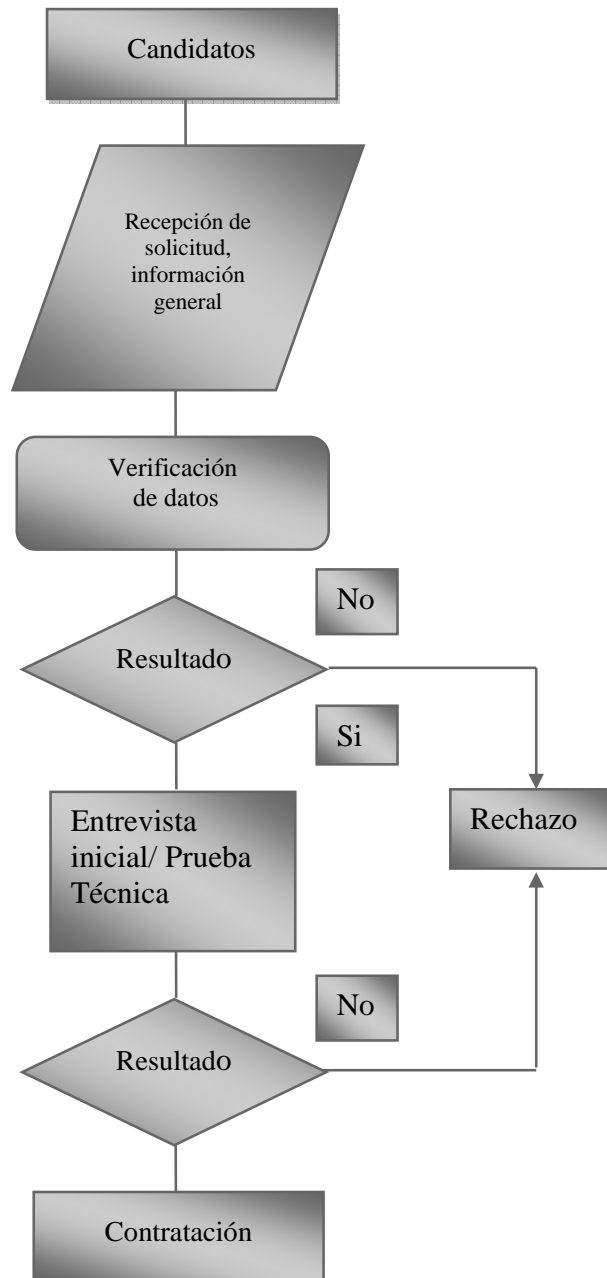
Un proceso efectivo de selección es de suma importancia para la empresa debido a que el seleccionar a las consejeras indicadas reducirá las necesidades de corrección, supervisión, motivación y capacitación de las mismas. Adicionalmente, se podrán reducir costos y tener mejores resultados en cuanto a volúmenes de venta. El no realizar un proceso de selección adecuado, podría verse reflejado en consecuencias como: alta rotación de personal, pérdida de clientes, pérdidas monetarias.

Se sugieren los siguientes pasos como parte del proceso de selección:

1. Recepción de solicitud de empleo
2. Verificación de datos y referencias
3. Entrevista inicial
4. Prueba técnica
5. Análisis y decisión

A continuación se muestra el proceso de selección a través de un flujograma, y posteriormente se analizará cada uno de los pasos y requisitos establecidos con el fin de definir los lineamientos y criterios para seleccionar a las personas adecuadas y cumplir con los objetivos de la organización.

## Proceso de Selección para el Personal de Venta Directa



Fuente: Elaboración propia.

## Descripción del Proceso de Selección:

### Paso No. 1

#### a. Recepción de solicitud

Con el fin de formarse un criterio general de la persona, contar con la información que la empresa requiere para la toma de decisiones y confirmar datos para evitar riesgos, todo solicitante deberá proporcionar datos completos, agrupados en las siguientes categorías:

- Datos personales
- Datos académicos
- Datos laborales
- Referencias personales

Estos datos serán examinados uno a uno, descartando las solicitudes en las que no se haya proporcionado toda la información requerida. Adicionalmente, serán apartadas las solicitudes en las que los datos proporcionados no cumplan con los requisitos establecidos con anterioridad en la descripción del puesto. Las solicitudes apartadas serán ingresadas en una base de datos para posible uso futuro.

Los candidatos deberán completar el formulario que se presenta a continuación; se recomienda que la empresa también archive la información de las personas que sí cumplan con los requisitos establecidos con el fin de mantener un expediente de cada uno de los miembros de la fuerza de ventas, haciendo posible llevar un historial y contar con la información necesaria en el momento preciso.

- Se deberá adjuntar a la solicitud una copia de la cédula del solicitante, copia de recibo de luz, certificado de estudios, tres referencias personales y una referencia laboral.
- La solicitud podrá ser llenada de forma individual o colectiva, según la cantidad de personas que se presenten en respuesta al anuncio o fuente de reclutamiento utilizada.

Solicitud de empleo vendedora por catálogo  
Empresa Scentia



Fecha: \_\_\_\_\_

Complete los datos que se le solicitan a continuación con letra de molde. Los datos proporcionados son confidenciales.

### Datos personales

Nombres y apellidos completos \_\_\_\_\_  
Dirección casa \_\_\_\_\_  
Teléfono casa \_\_\_\_\_ Celular (opcional) \_\_\_\_\_  
Sexo \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_  
Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Número de cédula \_\_\_\_\_

### Datos académicos

Carrera: \_\_\_\_\_

### Referencias laborales

Última empresa en la que laboró como consejera

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Jefe directo: \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Fecha inicio \_\_\_\_\_ Fecha final \_\_\_\_\_

### Referencias personales

Nombre: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Parentesco: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Parentesco: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Parentesco: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

## Paso No. 2

### a. Verificación de datos (responsable: secretaria)

Si los datos proporcionados en la solicitud de empleo cumplen con los requisitos deseados, se procederá a verificar cada uno de ellos. Estos datos deberán ser verificados a profundidad con el fin de determinar la credibilidad de la persona, y evitar riesgos.

La persona encargada de verificar los datos usará como guía la información proporcionada en la solicitud de empleo, para iniciar el proceso de verificación de cada uno de los datos. A continuación se presentan los formatos sugeridos para verificar la información proporcionada por el solicitante.

Se verifica por medio del número de cédula, si ya vendió con anterioridad y si tiene algún saldo pendiente, si tuviera saldo ya no puede ser contratada.

Verificación de referencias personales

Vendedora por catálogo

Empresa Scentia



Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que da información: \_\_\_\_\_

Relación con el candidato: \_\_\_\_\_

Tiempo de conocerlo: \_\_\_\_\_

ASPECTOS POSITIVOS:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ASPECTOS NEGATIVOS:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo se comporta en su relación de...?

Hijo (a): \_\_\_\_\_

Esposo (a): \_\_\_\_\_

Padre o madre Amigo (a): \_\_\_\_\_

Compañero(a): \_\_\_\_\_

¿Lo contrataría como empleado suyo? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

La actitud de la persona que informó fue:

Colaboradora \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

No colaboró \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

Pidió referencias \_\_\_\_\_

Verificación de referencias laborales

Vendedora por catálogo

Empresa Scentia



Si la persona hubiera indicado tener experiencia laboral previa en la solicitud de empleo, se procederá a verificar los datos siguientes:

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del informante: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Relación con el candidato: \_\_\_\_\_

Tiempo laboral: \_\_\_\_\_

Causa del retiro: \_\_\_\_\_

% Comisión de ganancia: \_\_\_\_\_

Nivel de ventas: \_\_\_\_\_

Aspectos de su desempeño

Responsabilidad: \_\_\_\_\_

Trato con los clientes: \_\_\_\_\_

Presentación personal: \_\_\_\_\_

Iniciativa: \_\_\_\_\_

Liderazgo: \_\_\_\_\_

Trato con autoridad: \_\_\_\_\_

Cumplimiento de normas y políticas: \_\_\_\_\_

¿Labora actualmente para usted? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿ Porqué? \_\_\_\_\_

El expediente final del candidato contendría los siguientes documentos

1. Solicitud de empleo
2. Informe de entrevista inicial
3. Verificación de referencias personales
4. Verificación de referencia laboral
5. Fotocopia de cédula personal y copia de recibo de luz

### Paso No. 3

#### Entrevista Inicial (responsable: Gerente de apoyo)

Después de haber revisado y verificado los datos proporcionados en la solicitud de empleo, se notifica a las personas electas que se presenten en la empresa para realizar una entrevista inicial con el fin de conocer la conducta.

La entrevista inicial dará la oportunidad para obtener información adicional del solicitante y evaluar ciertos aspectos de interés para la empresa. Adicionalmente, se podrán observar características de la persona como la presentación, puntualidad, habilidades físicas y comunicativas, entre otras, que no serían posibles de analizar a través de un formato escrito a completar por el candidato.

Se sugiere que la gerente realice la entrevista y complete el informe presentado a continuación:



Informe de entrevista inicial

Vendedora por Catálogo

Empresa Scentia



Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Profesión u oficios: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Célular: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puntualidad  Vestimenta  Vocabulario  Higiene  Comunicación

Meta ingresos mensuales (% ideal de comisión): \_\_\_\_\_

Experiencia anterior en venta: \_\_\_\_\_

Cursos Recibidos: \_\_\_\_\_

Cualidades que posee: \_\_\_\_\_

Defectos que posee: \_\_\_\_\_

Amabilidad: \_\_\_\_\_

Respeto: \_\_\_\_\_

Cortesía: \_\_\_\_\_

Sentido común: \_\_\_\_\_

Relaciones humanas: \_\_\_\_\_

**Observaciones**

\_\_\_\_\_   
 Aceptado

\_\_\_\_\_   
 Rechazado

Se sugiere al entrevistador iniciar, estableciendo una conversación informal con el propósito de darle confianza al candidato. Lo anterior puede lograrse con una breve referencia a temas como el clima, algún aspecto de actualidad del país, deporte, entre otros.

Adicionalmente, por seguridad, el entrevistador deberá mantener a la mano la solicitud de empleo, verificar número de cédula de vecindad el nombre completo de la persona y revisar que no esté alterada alguna página de la misma. Por último verificar y comparar la fotografía para asegurarse que sea la misma persona.

#### Paso No. 4

#### Prueba psicométrica

##### d. Prueba Técnica (responsable: Gerente de apoyo)

Después de haber realizado la entrevista y haber evaluado los criterios correspondientes, se procederá a realizar una prueba técnica con el fin de evaluar las habilidades de ventas de los aspirantes, y llevará el siguiente proceso:

Explicación del proceso a la aspirante: el entrevistador le hará saber la modalidad de la prueba, explicándole detalladamente el procedimiento a seguir, detallado a continuación:

- Se le entregará a la candidata un producto de alta demanda de la empresa y se le explicarán características y bondades.
- La aspirante deberá vender el producto a la gerente, simulando que es un cliente real.
- La gerente hará preguntas sobre el producto y cuestionará la compra, mientras que el candidato deberá utilizar argumentos positivos y procurará convencer a la gerente de comprar su producto.

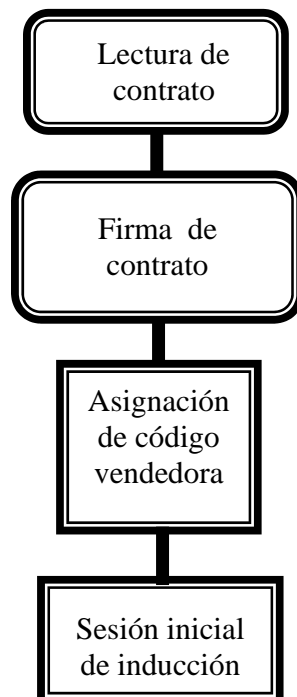
La gerente procederá a evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes del candidato según los resultados del taller vivencial.

## Paso No. 5

### Proceso de contratación

A continuación se muestra el proceso de contratación a través de un flujograma, y posteriormente se analizará cada uno de los pasos y requisitos establecidos con el fin de contratar a las personas adecuadas para cumplir con los objetivos de la organización.

#### Proceso de Contratación para el personal de venta directa



Fuente: Elaboración propia

## Lectura y Firma de Contrato

### Explicación del puesto (responsable: Gerente de apoyo)

Si los resultados de la entrevista y la prueba técnica son satisfactorios, se le informará al solicitante los aspectos y condiciones laborales (Porcentaje de comisión, bonos, descuentos, período de crédito y políticas pertinentes para asegurarse que esté de acuerdo con las mismas y evitar futuros malentendidos. Se procederá a leer el contrato de comerciante, Si está de acuerdo con la información obtenida se procederá a formalizar la relación laboral, firmando el respectivo contrato de comerciante independiente y se le asignará un código de vendedora, con la finalidad de facilitar la supervisión y cobertura de ventas.

Posteriormente, se dará inicio al proceso de Inducción; se recomienda citar grupalmente a las candidatas que hayan completado exitosamente el proceso de selección y contratación. Para las personas que se contacten posteriormente y cumplan con los requisitos establecidos, se sugiere acordar una cita, luego de haber sido aceptadas para dar inicio al proceso de inducción.

## Paso No. 6

### Inducción

#### Objetivo general

Proporcionar información a las consejeras con el fin de que puedan adaptarse satisfactoriamente al trabajo y llegar a sentir entusiasmo por la organización, los ideales y responsabilidades.

#### Objetivos Específicos

- Dar la bienvenida al nuevo colaborador
- Dar a conocer aspectos relevantes de la organización como: misión, visión, historia, entre otros
- Que el empleado conozca los aspectos de la relación contractual con la empresa, entre ellos: contrato inicial, porcentaje de comisiones, beneficios adicionales, reglamentos y normas
- Informar al empleado la importancia que tiene como parte del equipo que hará posible el logro de los objetivos de la organización
- El plan de inducción estará a cargo de la gerente de zona, con estrecha colaboración de la gerente de apoyo

### Procedimiento para la Inducción

1. Cuando el candidato es notificado que formará parte de la fuerza de ventas y que su solicitud ha sido aceptada, es necesario informarle que se realizará la inducción correspondiente, en donde se presentará a su jefe inmediato, la gerente de zona y los encargados de cada gestión en la empresa con los que mantendrá contacto. Y debe llevar el folleto de bienvenida.
2. La gerente procederá a explicarle a la consejera el funcionamiento del programa, el material de apoyo, Y el folleto de bienvenida. Se le dará a conocer a la consejera que la sesión durará aproximadamente 2 horas.

## **Mensaje de Bienvenida**



Bienvenido a la empresa líder en ventas por catálogo de cosméticos, a partir de hoy es parte de la fuerza de ventas una de las empresas más importantes del país que opera a nivel nacional y centroamericano. Scentia es una empresa que cree en su gente y trabaja con ella, el factor más importante para la empresa es la satisfacción del cliente.

Scentia es una de las empresas más reconocidas del país en su ramo; la empresa da el mejor servicio a sus clientes de manera en que ellos se sientan respaldados por una de las mejores empresas de Guatemala.

Scentia le da la más cordial bienvenida, y le invita a que lea el manual con mucha información de tu interés.

Atentamente,

Gerente de zona.

3. Se deberá dar a conocer datos principales de la empresa como: Historia, visión, misión, objetivos, principios, valores, acción y desarrollo social de la empresa.

- **Historia de Scentia:**

En 1990 LANCASCO fundó SCENTIA, empresa dedicada a la venta de productos por catálogo, que en pocos años se ha convertido en una de las de mayor crecimiento en su ramo. Recientemente se inauguró una nueva planta de producción Scentia, diseñada y dotada con las tecnologías más avanzadas para cumplir escrupulosamente con buenas prácticas de manufactura. En ellas se fabrican productos de perfumería higiene, cuidado personal, y productos de limpieza con ingredientes y principios activos procedentes de las investigaciones más vanguardistas. De ahí que su calidad compita a nivel internacional.

- **Visión:**

Ser la empresa que mejor comprende y satisface las necesidades de producto, servicio y realización personal de la mujer, de modo global.

- **Misión:**

Somos una empresa dedicada a la venta por catálogo, ayudando a crear fuentes de trabajo con asesoría y financiamiento.

- **Objetivo de la empresa:**

Uno de los principales objetivos en el desarrollo de nuevos productos es lograr tener un equilibrio entre lo que nos demandan nuestros clientes, la protección de medio ambiente y la producción de nuestra planta.

- **Principios:**

- Proporcionamos a muchas mujeres una oportunidad de desarrollo personal y una fuente de ganancias para que alcancen un bienestar y felicidad.

- Servimos a millones de familias gracias a nuestras distribuidoras en todo el país y Centro América con productos de mejor calidad.
- Confiamos plenamente en nuestros trabajadores reconociendo que el éxito de nuestra compañía depende de sus contribuciones personales.
- Contribuimos al bienestar de la sociedad con numerosas obras sociales.

- **Valores:**

- Confianza
- Respeto
- Convicción
- Humildad

- **Acción y desarrollo social:**

Scenia  
Meikos  
Lancasco

Apoyamos a FUNDANIÑAS.  
Apoyamos contra el Cáncer cérvico uterino.

- **Quiénes somos:**

Una empresa dedicada a la venta por catálogo de productos de belleza, limpieza de hogar y medicamentos, que en pocos años se ha convertido en una de las de mayor crecimiento en su ramo. Está ubicada en la 20 avenida 7-76 zona 3 Edificio Jerusalén, Quetzaltenango.

Cuenta con todos sus registros para operar legalmente en el país, está constituida como una Sociedad Anónima.



4. La gerente informará sobre el reglamento interno de la empresa. Procederá a explicarle a la consejera las condiciones laborales y las políticas y normas que deberá cumplir, como:

- Apariencia personal: Debe estar a tono con la institución:

Asistir a reuniones que se hacen con los clientes y a capacitaciones, con la playera de uniforme y pantalón de lona,

La consejera debe ir Maquillada y perfumada con los productos de la empresa, con una excelente presentación.

- Asistencia: Debe cumplir con asistir a reuniones a la hora establecida por la empresa, las cuales son el primer lunes de mes, a las 10:00 am. ó según recordatorio de fecha.
- Calidad de Servicios: la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones tanto con cliente interno y el cliente externo, además, de atender las labores encomendadas con responsabilidad y eficiencia.
- Relaciones con los Clientes Externos: La empresa cree que la integridad en la relación con los clientes externos es un requisito básico para entablar una relación comercial provechosa y sustentable.

5. También deberá informarse a la consejera sobre los beneficios que brinda la empresa (contenido en el folleto de bienvenida):

- Percibir una comisión del 30% de comisión, por compra de realice. La cual se descontará de su factura de pago.
- Percibir premios y gratificaciones que le otorga la empresa, siempre que tenga cancelada la compra del mes anterior y cumpla con sus metas.
- La empresa le obsequiará dos playeras con el logo de Scentia. Siempre que tenga cancelada su primer factura.
- Capacitación actualizada y perfeccionamiento de conocimientos.

6. Funciones de las consejeras: Se le informará a la consejera cuáles son sus funciones,
- Vender todas las campañas
  - Asistir siempre a las conferencias de ventas
  - Guardar un comportamiento acorde con las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeras de trabajo y públicos en general.
  - Ejercer con eficiencia y eficacia las funciones que les sean encomendadas en cuanto a la venta.
  - Cumplir puntualmente con el horario de reuniones
  - Reintegrar a la empresa, el valor de la compra que realizará, y que está bajo su responsabilidad.
  - Conservar en buen estado el producto que compró y entregarlo a su clienta en este estado.

7. Se deberá coordinar que se cuente con el material necesario para poder entregarle a la nueva consejera el material de ventas completo, catálogos y muestras, así como también los formularios determinados para elaborar los pedidos y pagos.

8. Se dará a conocer el proceso de ventas que debe seguir:

Las consejeras deben aprender los pasos que intervienen en las ventas.

- Prospección de clientes potenciales: Las nuevas consejeras deben aprender a buscar a los clientes potenciales que necesitan el producto y no son capaces de comprarlo, (hacer una lista de amigos, compañeros de trabajo, vecinos y familiares).
- Planeación de visitas a clientes: Las consejeras necesitan saber cómo planear las visitas de ventas para asegurarse que la presentación en si sea eficaz. Esta planeación puede ser por zona territorial, o por afinidad de clientes.

- Acercamiento al posible cliente: La apertura generalmente comienza con una charla informal preliminar concebida para establecer un canal de comunicación. Esto tiene particular importancia si la consejera o el cliente en perspectiva no se han reunido antes. Las consejeras en entrenamiento deben aprender a moverse con rapidez de la charla informal a un análisis de los beneficios de su producto.
- Presentación de catálogos al cliente: La consejera debe crear la necesidad del producto del catálogo al cliente.
- Satisfacer las necesidades del cliente por medio de nuestros productos. Los beneficios deben ser específicos, cuantificables y muy deseables por el cliente potencial. Al presentarlos pronto, la consejera estimulará el interés y comenzará a desarrollar el deseo por el producto.
- Ofrecer los productos que están en oferta, y el producto líder de la empresa.
- El cierre se da cuando la consejera pregunta por el pedido. Y ambas partes se ponen de acuerdo al día en que se entregará el producto y la forma de pago.
- Seguimiento, Resulta muy importante para las nuevas consejeras saber que la venta no se ha terminado sino hasta que se obtiene el pedido. Un buen vendedor hace seguimiento a la venta con una llamada para asegurarse de que se hayan respondido todas las preguntas, que se haya entregado el producto en un plazo específico y en buenas condiciones y que el cliente esté satisfecho. El seguimiento de la venta sirve para garantizar al cliente que ha tomado una buena decisión y éste por lo general aprecia que le atienda una consejera que se esfuerce por satisfacerle. Un buen seguimiento conduce a una clientela leal, la cual puede aumentar en forma sustancial las ventas futuras de la empresa.

9. Técnicas de ventas que se pueden aplicar en distintas situaciones del proceso de ventas:

- El éxito sin límite: Lo más sorprendente de las consejeras exitosas es que no tienen medida de su éxito, cada vez se superan más, son como los atletas que quieren romper su propio record.
- Mentalidad positiva: Para las número uno, la situación económica no deja de serles un tanto indiferente, no le dan tanta trascendencia, piensan que siempre hay un cliente esperándolas y solo tienen que ingeniárselas para encontrarlo.
- Ausencia de temores: Las consejeras número uno no le temen a nada, confían ciegamente en que su venta se va a realizar.
- Buen humor: Cuando se es de mentalidad positiva y se vencen los temores, empiezan a florecer otros positivos elementos que ayudan a la consejera exitosa. Uno de ellos es el buen humor.  
Las consejeras exitosas disfrutan vendiendo; son divertidas, pero además de disfrutar vendiendo disfrutan de la vida. Tener siempre a la mano un catálogo de ventas y de ofertas, porque siempre va a existir un cliente potencial.
- Realismo: Las consejeras exitosas son realistas, tienen los pies sobre la tierra y conocen bien sus posibilidades, saben cuándo un cliente puede cerrarles una venta y en qué momento, no creen en las falsas expectativas y en los engaños, en lo que gastan tanto tiempo las novatas, detectan rápidamente cuándo se está perdiendo tiempo y cuando vale la pena ser persistente.
- Conocimiento del producto: Es muy importante conocer el producto que se está vendiendo sus características, componentes y bondades.
- Relación con el cliente: La relación con el cliente, en realidad, para la consejera exitosa comienza con la venta, por lo que a partir de este momento crean una relación permanente con el cliente. Las consejeras número uno entregan personalmente sus productos.

- Coordinar reuniones de demostración de productos de la empresa, e invitar a los clientes para que aprecien el producto y puedan comprar.
- Metas: Es muy importante trazarse metas, saber cuántas visitas tiene que hacer a día para poder vender y llegar a la meta deseada.
- Amor a la profesión: Lo último, amar intensamente su profesión y cuando les preguntes cuál es su profesión decir: “Soy vendedora Scentia”.

**10.** La reunión se debe terminar con un mensaje de motivación, Creando una actitud positiva en el personal de ventas.



LA OPORTUNIDAD DE TRIUNFAR  
ESTÁ EN

SCENTIA

Tu estilo de Vida

BIENVENIDA AL MARAVILLOSO MUNDO

DE SCENTIA, USTED ESTÁ EMPRENDIENDO EL CAMINO HACIA SUS SUEÑOS.....

SUEÑOS QUE CON SCENTIA SE HARÁN REALIDAD

SI LO PUEDE SOÑAR.....

...LO PUEDE LOGRAR



Tu estilo de vida

Con Scentia miles de mujeres en el mundo, han hecho realidad cada uno de sus sueños...

**¿Cuál es su sueño?**

---

## LÍNEAS DE PRODUCTO



Perfumería



Cuidado del cabello



Medicina Lancasco



Maquillaje



Productos para niños



Joyería





## Limpieza del hogar



## Cuidado del hogar



## Producto de uso diario



SU GANANCIA 30%

## Hoja de Información para la Consejera



Nos sentimos muy orgullosos de que usted desee ser parte de scentia y cuente con la seguridad de que en esta empresa encontrará gente deseosa de servirle.

Scentia está cumpliendo 20 años de estar en el negocio, sin embargo, el formar parte de la corporación Lancasco permite ofrecerle productos modernos en Centroamérica con altos estándares de calidad.

¿Qué le brinda Scentia para acompañarla en su éxito?

1 catálogo con excelentes negocios  
Crédito  
Garantía  
Alto nivel de servicio  
Probadores de fragancia  
Reuniones de ventas

Gerente de zona \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_

Gerente de apoyo \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_

Compromisos que usted y Scentia adquieren:

- SCENTIA

- Atractivo folleto
- Pedido a la puerta de su casa
- Crédito
- Capacitación

-USTED

- Asistir siempre a las conferencias de ventas
- Vender todas las campañas

## El sobre de campaña



Siempre revisará el contenido de su sobre en el cual encontrará:

- Catálogo
- Recordatorio de conferencia y fecha en que recibe el pedido
- Revista Scentia al día, con información sobre productos e incentivos
- Cupón de referidas Hoja de pedidos
- Boleta de pago
- Avisos importantes
- Talonario de pedido

## ¿Cómo vender Scentia?

- Usted mostrará el catálogo de ventas
- Anotará en el talonario de pedidos los productos ordenados por sus clientes
- Solicitará anticipo a sus clientes al momento de que le hagan la compra.
- Dejará siempre anotado el día que entregará el producto y la cantidad a cobrar.

## Reunión de ventas

- Debe asistir a las reuniones y llevar el pedido con la boleta pagada del mes anterior.
- El pedido mínimo para ser entregado en la casa es de Q.400.00 precio público.
- Si decide hacer un pedido menor se le cobrará Q.20.00 que se cargarán en su factura.
- El crédito autorizado para iniciar el negocio es de Q. 1000.00

## Los premios por ventas

- Todas sus ventas cuentan para los premios
- Los premios son por cumplir con la fecha de entrega de pedido, meta y por pago a tiempo
- Programa de premios acumulativos  
Un premio al hacer los 6 primeros pedidos
- Premios por referidas: También tiene la oportunidad de ganar premios por referir a personas interesadas en vender Scentia.



Lo más importante para el negocio de ventas son los clientes. Realice una lista de personas que usted conozca:

AMIGOS:

\_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

EMPLEO:

\_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

PARIENTES:

\_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

OTROS:

\_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_

BUENA SUERTE

Y no olvide que su primera reunión será:

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Para que repasemos lo que hoy aprendimos, también le enseñaré a llenar la hoja de pedido.



## Recordatorio

En la boleta deberá anotar claramente los datos que solicitan

Puede depositar en cualquiera de los siguientes bancos u guarde la copia amarilla del depósito para llevar el control.

Banco Industrial.....Convenio No. 405  
Banrural.....No. cta. 3135023735

Favor revisar que el depósito esté certificado por la máquina del banco y que la cantidad sea correcta.

Recuerde entregar la copia celeste del depósito con el pedido en la reunión de ventas.

### DEPOSITE SOLO EFECTIVO

Recuerde  
" Si lo Puede soñar  
...lo puede lograr"

Revisemos su sueño

Valor aproximado: \_\_\_\_\_

Ganancia obtenida: \_\_\_\_\_

Falta: \_\_\_\_\_

La gerente deberá realizar una segunda sesión con la consejera una semana después de haber recibido el pedido, para verificar su desenvolvimiento, desempeño y nivel de comprensión, resolviendo dudas e inquietudes que pudieran surgir.

1. Se hará una presentación de la nueva consejera a la fuerza de ventas.
2. Es importante entablar una buena relación entre la consejera y la gerente de zona, manteniendo comunicación constante.
3. La gerente y la consejera deberán fijar metas realistas de ventas, que servirán no solo como motivación, sino también como contribución al logro de los objetivos de la organización en cuanto a cuotas establecidas de ventas.
4. Información adicional para la consejera:
  - Responsabilidades por productos y dinero de los clientes.
  - Períodos de pago y condiciones del crédito otorgado
  - Sanciones correspondientes a la infracción de las reglas
5. Resolución de dudas de las consejeras
  - La gerente deberá asegurarse de que la nueva consejera comprenda a profundidad estos aspectos.
  - Inspirar confianza a la nueva consejera: es necesario que la consejera comprenda la importancia dentro de la organización y el logro de las metas de la misma, haciéndolo confiar en la capacidad que la empresa tiene para proporcionarle buenas condiciones de trabajo y contribución hacia el logro de metas personales. Se le informará a la consejera de las capacitaciones constantes de ventas que se llevarán a cabo en la empresa.

- Especificar la metodología y criterios de evaluación, como: Revisar el progreso de las ventas, cuotas de ventas, desarrollo de actividades de venta, organización y planificación de ventas, visitas y tiempo, conocimiento de los productos y mercado, comparaciones entre ventas reales y planeadas.
6. El proceso de inducción para personas que se unan a la fuerza de ventas en fechas posteriores deberá mantener el mismo contenido, y la empresa deberá de prestar especial atención a que todas sus colaboradoras estén expuestas a la información detallada con anterioridad, con el fin de poder estandarizar criterios de evaluación y de calidad en servicio.

## PROGRAMA INDUCCIÓN



### 1° Reunión de Inducción

Encargada: Gerente de zona

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	Lugar de reunión
	10:00 a 10:15	Reunión inicial, bienvenida Familiarización con generalidades de la empresa, Presentación de la gerente de zona	Hotel Modelo
	10:15 a 11:00	Presentación del programa de ventas, comisiones, etc. Material (Información detallada del folleto de bienvenida). Políticas y reglamentos de la empresa.	Hotel Modelo
	11:00 a 11:15	Refrigerio	Hotel Modelo
	11:15 a 11:30_	Resolución de dudas y agradecimiento	Hotel Modelo



## 2ª. Reunión de Inducción



1 semana después de haber llegado su pedido.

Encargada: Gerente de zona

<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Lugar</b>
	10:00 a 10:15	Reunión inicial, bienvenida Entrevista de seguimiento	Hotel Modelo
	10:15 a 11:00	Comprobación de efectividad del plan y programa de inducción	Hotel Modelo
	11:00 a 11:15	Refrigerio	Hotel Modelo
	11:15 a 11:30	Orientación sobre la boleta de pago Seguimiento de alcanzar su sueño Resolución de dudas	Hotel Modelo

## **Reuniones de Capacitación**

Estas reuniones se llevarán a cabo cada mes, en la que dará una explicación extensa de productos del catálogo información acerca del producto que está vendiendo y sus atribuciones, tamaños, tipos, colores, calidad, precios. No sólo deben aprender las consejeras acerca de los productos y la manera en que los utilizan los clientes, sino también deben creer en los méritos y la utilidad de los productos para solucionar los problemas de los clientes. Una vez que se comunica a las consejeras cuales son los productos y cuáles son sus usos, se les debe permitir verlos y utilizarlos para que obtengan tanto entendimiento técnico de los mismos como sea posible. Aparte de eso. Los vendedores pueden competir con mayor éxito cuando pueden comunicarle al cliente las ventajas de sus productos frente a los productos de la competencia.

Reunión de capacitación

Por cambio de Campaña



Encargada: Gerente de zona

<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Lugar</b>
	10:00 a 10:15	Reunión inicial, bienvenida	Hotel Modelo
	10:15 a 10:30	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plática motivacional</li></ul>	Hotel Modelo
	10:30 a 11:00	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de nuevos productos, promociones y ofertas.</li><li>• Presentación de premios e incentivos y cómo alcanzarlos.</li></ul>	Hotel Modelo
	11:00 a 11:15	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concursos motivacionales</li></ul>	Hotel Modelo
	11:15 a 11:30	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refrigerio</li></ul>	Hotel Modelo
	11:30 a 12:00	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resolución de dudas</li><li>• Cambios de mercadería</li></ul>	Hotel Modelo
	11:15 a 11:30	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refrigerio</li></ul>	Hotel Modelo

## Presupuesto de La Propuesta

No. Orden	Descripción		Observaciones
1	Papelería	Q. 500.00	Mensual
2	Folleto de bienvenida	Q. 1500.00	Mensual
3	Foliar 2ª. Reunión	Q. 500.00	Mensual
4	Llamadas telefónicas de referencias	Q. 700.00	Mensual
5	1ª. Reunión de inducción	Q. 1500.00	Mensual
6	2ª. Reunión de inducción	Q. 1500.00	Mensual
7	Reunión de capacitación	Q 3,000.00	Mensual
8	Impresión y encuadernado de Propuesta ( 4 ejemplares)	Q. 1,500.00	* Pago solo una vez
9	Publicidad por medio de El Quetzalteco	Q. 1,500.00	Mensual
11	Viáticos y traslados	Q 1,500.00	Mensual
	<b>Total Inversión de Propuesta</b>	<b>Q.13700.00</b>	

## Anexo II

### Evaluación Integral de la empresa Scentia

Se realizó el contacto inicial con la gerente de zona del área de municipio de Quetzaltenango, para informarles acerca del estudio que se realizará, y los beneficios que puede obtener del mismo. Al respecto se obtuvo su autorización para realizar el mismo, y su manifestación de apoyo en cuanto a la información necesaria.

Se decidió utilizar el análisis del FODA para realizar el diagnóstico por área, para identificar posibles riesgos e identificar áreas críticas de la empresa.

**FODA**  
**ÁREA DIRECTIVA**

Interno	Externo
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen planes definidos</li> <li>• Estructura organizacional definida</li> <li>• Experiencia con empresas de cosméticos por catálogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación a largo plazo</li> <li>• Desarrolla distribuidoras en los departamentos</li> <li>• Producto de calidad</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación se puede volver obsoleta</li> <li>• Falta de Innovación organizacional</li> <li>• Costo de entrega a red de vendedoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios repentinos globalizados</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Producto discontinuado</li> </ul>

FODA

ÁREA FINANCIERA

Interno	Externo
---------	---------

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema computarizado en línea</li> <li>• Fortalecimiento de la empresa</li> <li>• Inventario actualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar información exacta a nivel nacional</li> <li>• Pagos a largo plazo</li> <li>• Bajos intereses en financiamiento</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe supervisión contable en todas las agencias</li> <li>• Existe un nivel de morosidad de cobro</li> <li>• Procedimiento ineficiente de cobro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos de impuestos</li> <li>• Perder al proveedor</li> <li>• Retorno ineficiente de capital</li> </ul>

FODA  
MERCADERO Y VENTAS

Interno	Externo
---------	---------

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de productos</li> <li>• Variedad de productos de belleza</li> <li>• Publicidad a nivel nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto líder</li> <li>• Productos de calidad</li> <li>• Darse a conocer a nivel Centro americano</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envase del producto deficiente</li> <li>• Costo de entrega</li> <li>• Costo publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias empresas venden productos similares</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Aumento constante de costo de publicidad</li> </ul>



FODA  
 ÁREA DE PERSONAL

Interno	Externo
---------	---------

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de la Gerencia para capacitarse</li> <li>• Personal administrativo calificado</li> <li>• Personal motivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil contratación de personal</li> <li>• Generar empleos y fuentes de trabajo</li> <li>• Mejores opciones de trabajo que en otras organizaciones de su ramo</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de asistencia a reuniones de capacitaciones</li> <li>• Muchas funciones para un solo trabajador</li> <li>• Alto índice de rotación de consejeras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de personal con experiencia de otras organizaciones</li> <li>• Mayor rotación de empleados</li> <li>• Los empleados se integran a la competencia</li> </ul>



## Anexo III

### Instrumentos

### Entrevista para gerentes

#### UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA-QUETZALTENANGO

La presente es una guía de entrevista dirigida para conocer la opinión de las gerentes y llegar a determinar cómo se lleva a cabo el proceso de selección en la empresa, información que será utilizada con fines estrictamente académicos sobre el tema de estudio: Evaluación del proceso atracción, selección, contratación de consejeras y su incidencia en el índice de rotación de personal de ventas.

1. Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos, específicamente para reclutar consejeras:
2. ¿Quién es la persona encargada de atracción, selección y contratación de consejeras del área de ventas?
3. Describa como se realiza actualmente el proceso de atracción o reclutamiento de consejeras en la empresa:
4. Indique los medios de atracción que utiliza para atraer personal a una plaza vacante de consejera:
5. Considera usted que es funcional buscar nuevas consejeras en el mismo núcleo familiar de las consejeras que por una u otra razón ya no laboran para la empresa:
6. ¿Cuáles son las cualidades y requisitos mínimos que debe cumplir una persona interesada para optar a consejera en la empresa?
7. ¿Cuáles son las funciones de una consejera?
8. Describa como se realiza actualmente el proceso de selección de consejeras en la empresa:

9. Pide referencias laborales y personales:
10. Verifica las referencias laborales y personales:
11. Realiza algún tipo de entrevista en el proceso de selección:
12. Cuenta con una guía estructurada para la misma:
13. Realiza algún examen psicométrico a la candidata para consejera:
14. ¿Qué tipo de examen psicométrico pide?
15. Describa cómo se realiza actualmente el proceso de contratación de consejeras en la empresa:
16. Utiliza algún proceso de evaluación de personal antes de la contratación.
17. ¿Quién toma la decisión final para la contratación de consejeras?
18. Realiza algún tipo de contrato por escrito:
19. ¿Cuáles cree que son las desventajas del proceso de atracción, selección, contratación de las consejeras, actualmente?
20. Tiene algún método de inducción para nuevas consejeras, actualmente:
21. ¿Cómo capacita usted a las nuevas consejeras y como cree que se puede mejorar?
22. ¿Con qué frecuencia capacita a las consejeras?
23. De acuerdo al proceso de atracción, selección, y contratación de personal que usted aplica actualmente, que efecto tiene en la rotación de personal:
24. De acuerdo a su experiencia, una adecuada atracción, selección y contratación de personal contribuye a la minimización de rotación de personal:
25. ¿Cuál es el nivel de rotación de personal en la empresa?
  - a. Bajo \_\_\_\_\_
  - b. Medio \_\_\_\_\_
  - c. Alto \_\_\_\_\_
26. ¿Cuáles son las razones por las que la empresa tiene ese nivel de rotación de personal?
  - a. Falta de un proceso adecuado de atracción de personal

- b. Falta de un proceso adecuado de selección de personal
  - c. Falta de un proceso adecuado de contratación de personal
  - d. Falta de un proceso adecuado de inducción y capacitación
  - e. Falta de incentivos
  - f. Infringir normas de trabajo
  - g. Ausencias injustificadas
27. ¿Cuál cree que son las desventajas de un alto nivel de rotación de personal?
28. ¿Cuántas consejeras se retiran de la empresa mensualmente?
29. ¿Cuántas consejeras ingresan a la empresa mensualmente?
30. ¿Cuál es el promedio de empleados que la empresa posee mensualmente?

## Boleta de personal vinculado



### UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA QUETZALTENANGO

La presente es una boleta elaborada para conocer la opinión y llegar a determinar cómo se lleva a cabo el Proceso de Atracción, Selección, y Contratación dentro de la empresa, información que será utilizada con fines estrictamente académicos sobre el tema de estudio: Evaluación del proceso de selección de consejeras y su incidencia en el índice de rotación de personal de ventas.

No.	DESCRIPCIÓN				
1	Sabe usted si existe un departamento de Recursos Humanos en la empresa que contrate personal de ventas (consejeras)	Si	No	Otros	especifique
2	Como se enteró que buscaban Consejeras en la empresa	RADIO	Amigas	Visita de personal Scentia	Especifique
3	Le dieron información sobre las características de una consejera	Si	No	Otros	especifique
4	Le dieron información sobre las funciones De una consejera	Si	No	Otros	especifique
5	Le solicitaron hoja de vida	Si	No	Otros	especifique
6	Le solicitaron algún tipo de documento de identificación para poderla contratar como consejera	Si	No	Otros	especifique
7	Le solicitaron referencias laborales y personales antes de ingresar a la empresa	Si	No	Otros	especifique
8	Verificaron referencias laborales y personales antes de ingresar a la empresa	Si	No	Otros	Especifique
9	Le realizaron algún tipo de entrevista de selección antes de ser contratada.	Si	No	Otros	Especifique
10	Le realizaron algún tipo de examen psicométrico antes de ser contratada	Si	No	Otros	Especifique

11	¿Quién fue la persona encargada de la contratación como consejera?	Personal de apoyo	Gerente De zona	Otros	Especifique
12	Le realizaron algún tipo de contrato por escrito	Si	No	Otros	Especifique
13	Al momento de ser contratada le dieron a conocer el reglamento de la empresa	Si	No	Otros	Especifique
14	Al momento de ser contratada le dieron a conocer los beneficios que usted puede obtener al ser una consejera Scentia	Si	No	Otros	Especifique
15	Recibió capacitación al integrar al personal de ventas (consejeras)	Si	No	Otros	Especifique
16	Considera que la capacitación es un factor importante que puede ayudar a mejorar el desempeño	Si	No	Otros	Especifique

Anexo IV  
 Tabla Estadística

**TABLA ESTADISTICA DE KREJCIE Y MORGAN PARA LA  
 DETERMINACION DE MUESTRAS**

**Table 2**  
**Table of Recommended Sample Sizes (*n*) for Populations (*N*)  
 with Finite Sizes<sup>1</sup>**

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	220	140	1,200	291
15	14	230	144	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	306
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	346
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	379
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	132	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384

Adapted from: Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 1970, 30, 607-610.

