

Universidad de Lima

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología



DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN MASIVA DEL PERSONAL DE VENTAS

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

Sofía Tereza Paredes Méndez

Código 20100825

Lima – Perú

Febrero de 2019

**DESARROLLO DE PROPUESTA DE MEJORA
PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
MASIVA DEL PERSONAL DE VENTAS**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	6
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS	9
2.1 Análisis de Puesto	9
2.2 Reclutamiento.....	9
2.2.1 Fuentes Internas	9
2.2.2 Fuentes externas.....	10
2.2.3 Medios de reclutamiento.....	10
2.3 Selección	11
2.4 Presentación de candidatos.....	13
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	14
CONCLUSIONES	18
RECOMENDACIONES	19
REFERENCIAS	20
APÉNDICES	22

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el desarrollo del plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección masiva de impulsadoras en una empresa cuya actividad principal es la fabricación de productos de plástico y ofrece una amplia gama de productos al mercado nacional e internacional. En la división de consumo masivo se fabrican y comercializan productos de útiles escolares. Esta división representa el 40% de la rentabilidad de la empresa. Tiene como estrategia comercial incluir una fuerza de ventas en sus principales canales de distribución por el período campaña.

La sección de Selección y Desarrollo del área de Recursos Humanos realiza el reclutamiento y selección de 212 impulsadoras, por ello desarrollaron mejoras en el reclutamiento y selección de personal, implementando nuevas fuentes de reclutamiento, actualizando el perfil de puesto y desarrollando una evaluación por competencias para la selección de impulsadoras, con el objetivo de cubrir el 100% de las vacantes con el personal idóneo, disminuir la rotación del primer mes a 10% y aumentar la motivación en los trabajadores.

Como resultado del análisis de puesto se obtuvo claridad de cuáles son los rasgos y las competencias del perfil. En el reclutamiento de personal se trabajó con fuentes internas, externas y medio de reclutamiento 2.0, con esto se logró tener una gran cantidad de candidatos en el proceso de selección. Asimismo se implementó evaluación por competencias trabajando de la mano con el cliente interno y se logró cubrir 212 vacantes en el tiempo esperado. Finalmente se logró incrementar la motivación del personal en el proceso, implementando un plan de recompensa total llegando a la conclusión que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la experiencia que tenemos de obtener un resultado dado y su atractivo.

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El sector industrial, en el Perú, creció 5.8% en el período enero-abril 2018 (Gestión, 2018). Esta industria contribuye con el 13 o 14% del PBI nacional (El Comercio, 2018). A partir de este porcentaje Jesús Salazar, presidente del Comité de Plásticos de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), menciona que la industria de plásticos y caucho representa el 4% del PBI industrial, genera 52,000 empleos directos, además contribuye con el 13% de los tributos internos de la industria y es destino del 7% del crédito que se dirige a la manufactura. Asimismo indicó que toda la industria genera un margen de ganancia de S/ 1,014 millones para el sector comercio.(Salazar, 2018).

Sin embargo, actualmente el consumo per cápita anual de plástico en el Perú es bajo (30 kg) en comparación con otros países de la región como Chile (50 kg), Argentina (44 kg) o Brasil (37 kg). Este hecho representa una de las más importantes oportunidades de crecimiento que posee la industria peruana de plástico (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2018).

Empresa que se dedica a la producción de plásticos derivados del Policloruro de Vinilo (PVC) y cuenta con una fuerza laboral de 800 colaboradores aproximadamente. Su visión es ser una empresa capaz de descubrir y entender necesidades presentes y futuras del mercado global para convertirlas en productos o servicios que la posicionen como la opción preferida de sus clientes. Del mismo modo la misión de la empresa se basa en trabajar por ser cada día mejores con sus clientes, proveedores, accionista y con la sociedad. Además, la estrategia de negocio de la empresa es mantener estándares de calidad altos que le permitan consolidarse y ser líder en el mercado peruano hasta alcanzar prestigio a nivel internacional.

Ofrece una amplia gama de productos al mercado nacional e internacional a través de sus tres divisiones. División de envases y embalaje en donde fabrican frascos y envases de plástico, división de Soluciones Tecnológicas con el objetivo de brindar alternativas dirigidas a optimizar los procesos industriales y la división de consumo masivo.

La división de consumo masivo se inició desarrollando productos como el forro de cuadernos, posteriormente la fabricación de juguetes de plástico y pelotas recreativas. Esta representa el 40% de la rentabilidad para la empresa.

En el año 2010 se renovó la imagen de marca de útiles escolares y a partir del 2011 ofrece al mercado nuevas líneas de productos como colores, plumones, lápices, marcadores, entre otros. Desde entonces se decidió seguir creciendo en el rubro de útiles escolares y logró ingresar a los principales canales de distribución (sector retail, mayorista y ferias escolares). Según José Chacón, gerente comercial de la empresa, una de las categorías que más creció para la empresa fue la línea de útiles escolares. Ante ello, la expectativa para cada campaña escolar es positiva (Verano, 2019).

Como parte de la estrategia comercial la empresa generó una alianza con sus principales distribuidores donde se incluye una fuerza de ventas que ayude a impulsar los productos, por el periodo de campaña escolar (Enero – Marzo).

La sección de Selección y Desarrollo del área de Recursos Humanos recibe un requerimiento de personal de campaña cada año. Con este documento se inicia el reclutamiento, selección y contratación de impulsadoras para todas las zonas de Lima donde se venden útiles escolares. En las últimas campañas (2015, 2016, 2017) recibió un requerimiento de 212 impulsadoras en total para 3 principales canales de distribución: Mayoristas 57 personas (27%), Autoservicios 62 personas (29%) y Tiendas Retail 93 personas (44%).

Se identificó que las fuentes de reclutamiento utilizadas cuentan con un 50% de efectividad para este puesto, lo que hacía que pocas personas de las distintas zonas de Lima postularan, se encontró mayor dificultad para llegar a la población de la zona norte y sur. De este grupo, solo el 25% cumplía con el perfil; además, se realizaba la selección sin tener claridad del perfil que se estaba buscando y las competencias que se estaban evaluando. La estructura de evaluación para todas las personas que asistían al proceso no era la misma y ello generaba extensión en

los tiempos de selección lo cual era una dificultad, dado que se trataba de un proceso de reclutamiento masivo. Asimismo, en la presentación con el cliente se llegaba al 70% de cobertura de las personas preseleccionadas y sólo se cubrió el 90% del requerimiento total. Asimismo el índice de rotación general era de 30% en el primer mes de trabajo teniendo en cuenta que el índice de rotación en el sector de ventas y/o impulso es de 13% (Linkedin, 2018). Las principales causas de esta rotación fueron la poca satisfacción con los horarios y salarios ofrecidos, poco conocimiento de puesto de trabajo, baja motivación, bajo compromiso con la marca y la incompatibilidad de las funciones con las personas seleccionadas. Todo esto estaba afectando directamente los resultados finales de ventas e incrementando los costos laborales para la empresa.

Se planteó desarrollar la propuesta de mejora en reclutamiento y selección de personal, la cual consistía en implementar nuevas fuentes de reclutamiento, actualizar el perfil de puesto, con el objetivo de presentar la cantidad de candidatos necesarios para cubrir el 100% de las vacantes con el personal idóneo para el puesto y disminuir la rotación del primer mes a 10%, motivando a los trabajadores con adecuada información de la empresa al ingresar a laborar.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS

Se comenzó a desarrollar la propuesta mejora en los procesos de:

2.1 Análisis de puesto

Es un procedimiento mediante el cual se analiza y desglosa las partes que componen los puestos determinando el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que requiere cada uno en comparación con los demás (Grados, 2013). Se utilizó el método de la entrevista semi estructurada, esta se realizó de forma individual al Jefe de Marketing Consumo Masivo, luego se entrevistaron a tres jefes del área de ventas, todos ellos responsables de los principales canales de distribución y de las impulsadoras. Finalmente, se efectuó la entrevista a tres impulsadoras. A los entrevistados se le hicieron preguntas sobre el trabajo de las impulsadoras: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Con qué fin lo hace?, entre otras. Esta información permitió elaborar la descripción de puesto (apéndice 1).

Se presentó la descripción del puesto a las jefaturas de Selección y Desarrollo, Ventas y Marketing Consumo Masivo para la aprobación del perfil actualizado. Con el objetivo de validar información.

2.2 Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto (Alles, 2015). Se realizó un reclutamiento masivo ya que se requiere de varias personas para un mismo puesto (impulsadoras) y el contrato del personal es por una temporada (Grados, 2013).

2.2.1 Fuentes internas

Se publicaron afiches en puntos estratégicos dentro de la empresa como en la entrada del comedor, en los paneles informativos y en la puerta de ingreso.

Se consignó en el anuncio que los trabajadores podían recomendar personas para el puesto a través de un correo electrónico.

2.2.2 Fuentes externas

Se realizaron publicaciones en bolsas de empleo virtuales y fueron segmentadas por zonas, agrupando los distritos en zona sur, norte, este y Lima centro. Luego se realizó el contacto con las diferentes bolsas de empleo de municipalidades de Lima, enfocándose en los distritos de la zona sur y norte pues el personal de esas zonas no llegaba con facilidad a la empresa. Por último, se contó con el ministerio de trabajo a través del programa “Centro de Empleo” y “Jóvenes Productivos”

2.2.3 Medios de reclutamiento

Se solicitó la impresión de volantes con la oferta laboral de campaña para ser repartidos por los promotores de ventas a las distintas zonas. Asimismo se propuso dejar de utilizar los anuncios en los diarios, dado que tienen un costo elevado y representaba el 30% del presupuesto de campaña y lograban captar el 10% o 15% del personal que se contrataba.

Se activó el correo de reclutamiento proporcionado en nuestros anuncios con una respuesta automática que permitía al postulante tener los requisitos; además, se les brindaba la dirección y los horarios de atención de la empresa. Se comenzó a utilizar el reclutamiento 2.0 que es la búsqueda, reclutamiento y selección de talento a través de la web, redes sociales y software social (Social Media Recruitment) (...) el cual, permite llegar a grandes cantidades de candidatos, por ello se creó una página en Facebook que a diferencia de LinkedIn tiene contenido que promueve la interacción social y podía atraer con mayor facilidad a la población a la que queríamos llegar, bien utilizada,

permite conocer los gustos, ideas, pasatiempos, entre otros. En general permitirá ver el lado más humano del candidato (Hernandez, 2019).

Se conformó un grupo de trabajo junto con el área de marketing para realizar el diseño de la oferta laboral y lograr captar la atención del grupo de personas a las que se quería llegar, finalmente se realizó la publicación del post con la oferta laboral. Facebook te permite delimitar a qué puntos se desea llegar (zonas), cuál es la población con la que quieres trabajar e incluir gustos y preferencias que tengan las personas que te gustaría que vean tu anuncio.

2.3 Selección

Es un proceso que ayuda a indagar las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar la actividad aplicando una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto (Grados, 2013).

En base al análisis del perfil, se realiza una reunión de trabajo para delimitar cómo se llevará a cabo el proceso de selección. Centrándonos en los aspectos y capacidades laborales del postulante y no en aquellas características individuales que carecen de relación directa con el trabajo.

Se definieron los siguientes pasos para el proceso:

1. Explicar de forma grupal a los postulantes sobre la marca de útiles escolares, condiciones de trabajo (horarios, lugar, salario, bonos, etc.), los pasos y tiempos del proceso de selección. Luego solicitar algún comentario sobre lo expuesto, con la finalidad de verificar lo entendido y generar empatía con ellos en el proceso.
2. Se les entrega una ficha de postulante (apéndice 2) donde se les pide consignar datos importantes para la postulación, se les da un tiempo de 5 - 10 minutos, con el objetivo de conocer a los candidatos de forma rápida, en una selección masiva

la rapidez del proceso es importante, sin descuidar la calidad en la evaluación (Meza, 2009). Con la ficha aseguramos obtener la misma cantidad de información de todas las personas.

3. Se realiza la dinámica, es un role playing 4 a 6 personas en el cual se le entrega a cada candidato un producto y se le indica que se tome 1 minuto para vender el producto, a las personas que están en el grupo se les pide que tomen el rol de comprador y pueden hacer preguntas sobre el producto. El moderador consigna las evaluaciones las siguientes competencias: Comunicación, Creatividad, Orientación al servicio e Iniciativa. La calificación de estas pueden ser A, B, C ó D dependiendo del nivel alcanzado (Alles, Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía., 2015). Esta dinámica se desarrolla con el objetivo de ver cómo responden e interactúan ante la situación que se les plantea, dentro de un ambiente controlado, para comprobar que los candidatos tienen las competencias necesarias, además de analizar los distintos roles que van surgiendo dentro del grupo (Kaneko, 2017)). Una vez terminada la dinámica se nombra a las personas con mayor puntuación para continuar con el proceso.
4. Se realiza una entrevista semi estructurada haciendo énfasis en corroborar los siguientes datos: Grado académico, Experiencia laboral y Competencias laborales. Cada entrevista tiene una duración de 10 min por persona.
5. Una vez validadas las competencias y finalizada la entrevista semi estructurada se le comunica al candidato que está pre seleccionado para la presentación con el cliente. Se les da fecha para a la entrega de documentos y presentación con el cliente interno.

2.4 Presentación de candidatos

Este proceso se realiza junto con el área de ventas. Cada responsable de los principales canales de distribución y su equipo de trabajo acuden a la presentación, con el fin de brindar a la fuerza de ventas preseleccionada más conocimientos sobre los productos, las tiendas y las zonas de trabajo.

Se comienza con una dinámica de bienvenida, luego se les entrega el material con el cual se trabajará ese día (catálogo de productos), se explica sobre cada producto y sobre la ficha de evaluación del postulante (apéndice 3).

En esta parte del proceso realiza nuevamente la dinámica de ventas (role playing), esta vez van saliendo en parejas al frente con un producto de la marca, cada uno tiene la opción de ser vendedor y la otra persona deberá comportarse como el comprador. Una vez terminada la dinámica, se vuelve a realizar invirtiendo los papeles. Todo este proceso tiene una duración de máxima de 5 min por pareja luego de los cual los encargados pueden validar las competencias del personal. La evaluación está a cargo del área de ventas. La evaluación tiene un puntaje que permite hacer una medición cuantitativa en cada presentación se espera cubrir un promedio 50 a 60 vacantes.

Posterior a ello se le hace una inducción general donde se les expone los retos que tenemos como equipo en campaña, además se les explica que habrá una recompensa económica por permanencia y cumplimiento de contrato y se presentan los premios y reconocimiento que tendrán las personas que destaquen en campaña. Finalmente se menciona información de recursos humanos, normas de conducta y se les da la bienvenida a la campaña escolar.

La presentación con el cliente se repite 4 veces, 2 a partir de la quincena de diciembre y 2 en la primera quincena de enero y tiene una duración de 6 horas aproximadamente con intervalos de refrigerio.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Para hacer el análisis de puesto se utilizó el método de la entrevista, éste es un método sencillo y rápido para recabar información sobre el comportamiento que requiere el puesto y sobre el contexto del puesto (las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral, los incentivos, la cantidad de personas con quien interactúa habitualmente). También permite identificar los conocimientos o habilidades relacionadas con el trabajo y los atributos personales necesarios (aptitudes, personalidad e interés) (Desseler, 2015). Finalmente se obtuvo la información acerca de las actividades reales del puesto.

El resultado del análisis permitió tener claro los rasgos y las competencias que se necesitan para realizar bien el trabajo. Sin embargo, cada canal de distribución presentaba diferentes necesidades, con ello se encontró que existía un puesto cuyas características generales eran las mismas con 3 perfiles distintos en los niveles de competencias.

Se utilizó el diccionario de competencias de Martha Alles para determinar el concepto y el nivel que se requiere de cada una. Esto nos permitió tener los mismos conceptos de evaluación dado que, las competencias son características de la personalidad devenidas en comportamientos y estas generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo (Alles, Direccion estrategica de Recursos Humanos, 2015).

La población objetiva que se identificó fueron personas jóvenes entre 18 a 30 años. Esta población es, en su mayoría, de la generación millennials. Ellos se caracterizan principalmente por su gusto a la variedad y al ritmo rápido, parecen estar muy seguros con múltiples tareas, han crecido con los medios digitales, prefieren mucho enviar correos electrónicos y mensajes de texto que hacer llamadas telefónicas, por esta razón podemos decir que los millennials dependen por completo de la comunicación digital (Caraher, 2014). Luego se obtiene como resultado que las redes sociales funcionan como principal fuente de reclutamiento. Dado que el reclutamiento 2.0 es mucho más que publicar las ofertas de empleo en las redes sociales y

más que buscar candidatos en las redes sociales. Están basadas en el branding, la comunicación y en la tecnología. En un trabajo integrado por con área de marketing se lanzó las convocatorias a través de Facebook. Esta duró 30 días y tuvo un costo de S/550 soles, logrando un alcance de 14,000 personas que vieron el anuncio que se encontraban ubicadas en los distintos puntos de Lima y dentro del rango de edad establecido en el perfil. A diferencia de los medios tradicionales el reclutamiento 2.0 demostró tener 90% de efectividad para la atracción de impulsadoras, el 5% lo obtuvo las fuentes de reclutamiento interno y el 3% bolsas de trabajo de las municipalidades y el 2% por las bolsas de trabajo tradicionales.

Con respecto al proceso de selección, conocer los resultados del análisis del puesto se volvió indispensable, así como la cultura y las características propias de la organización.

Por consecuencia se desarrolló un esquema de evaluación para todos, en un proceso masivo, se toma como preferencia implementar una evaluación por competencias ya que este permite que los costos de las puestas en marcha, junto con los plazos, se reduzcan notablemente (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2015). La evaluación a través de una dinámica de grupo que permitió ahorrar tiempo y recursos. Las dinámicas permiten realizar un filtro en procesos de selección masiva donde el tiempo es el mayor limitante. Es así que esta, en un espacio corto de tiempo, permite conocer las características generales de los candidatos, su tono de voz, postura y lenguaje verbal a la hora de relacionarse con otras personas estas son conductas observables que se pueden calificar y determinar si la persona posee la competencia, pues se trata de un ejercicio de interacción. Un grupo de personas desconocidas entre sí generan reacciones espontáneas de acercamientos, rechazo, preponderancia, liderazgo, desconfianza; entre otras, interesantes de observar (Kaneko, 2017). Se evaluaron las competencias específicas por área, ya que estas son sólo aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función a las necesidades del área de ventas.

Podemos decir que un proceso de selección exitoso es aquel que logra describir y predecir objetivamente, cuál será la conducta a de la persona evaluada como trabajador (Grados, 2013). Luego se utilizó la entrevista individual que permitió estar frente al candidato y disminuir los factores externos que puedan tensionar sus respuestas, si utilizáramos una entrevista grupal los candidatos pueden sentirse cohibidos a expresar sus intereses, opiniones personales etc. Además implica invertir gran cantidad de tiempo para su realización (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2011). En la entrevista se investigan sus intereses, inquietudes, motivaciones personales, entre otros. Se alcanzó detectar situaciones difíciles, las razones de cese o renuncia de cada empleo, la motivación para para estar en un nuevo empleo, las aspiraciones y expectativas de los candidatos, por último, la remuneración pretendida. Ambas técnicas permitieron tener un promedio de 300 candidatos que se ajustaban al 100% con perfil.

Se logró motivar a los candidatos dando a conocer un plan de recompensa total que pueda satisfacer necesidades individuales de cada uno, este incluye en adición a las recompensas financieras las recompensas intangibles; como el ambiente de trabajo, calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento que la persona tiene dentro de la organización. Además no se debe descuidar que se está trabajando en circunstancias de búsqueda laboral y esta genera en las personas ansiedad y expectativas (Meza, 2009). Por ello, se fue responsable al crear el ambiente adecuado de absoluto respeto y consideración.

Este proceso aumentó el interés de los candidatos por la empresa, el 90% de personas pre seleccionas llegaron a la entrega de documentos y a la presentación con el cliente interno. En la presentación se involucró a todo el personal no sólo a los Jefes sino también al equipo de ventas con el que se trabajaba. Además sabemos que no es función de recursos humanos decidir sobre el mejor candidato, sino presentar la información para que el cliente interno tome su decisión, este debe recibir formación sobre cómo observar comportamientos, realizar preguntas en materia de competencias y por ultimo cómo calificarlas.

Según la teoría de las expectativas de Víctor Vroom se establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la experiencia que tenemos de obtener un resultado dado y su atractivo. Esta teoría se centra en tres relaciones:

Relación esfuerzo – desempeño: A cada impulsador se le entregó material y se les explicó cada producto, teniendo ellos que esforzarse por aprender dicha información esto le permitía estar seguro de lo que debía hacer para alcanzar el desempeño deseado.

Relación desempeño – Recompensa: Logrando los candidatos alcanzar los niveles de puntuación obtendrán como recompensa ser contratados por la empresa.

Relación Recompensas - metas: El candidato logra identificar que la oferta salarial ofrecida, recompensa económica por permanencia y cumplimiento de contrato, los premios y reconocimientos que tendrán las personas que destaquen en campaña ello le permitirá satisfacer alguna necesidad económica o de autorrealización personal. Finalmente obtuvimos que el 60% de los contratados trabajan para pagar su estudio o ayuda económicamente a familias y 40% inicia su vida laboral con este tipo de empleo.

Por último, se utilizó la inducción para complementar y reforzar lo expuesto y trabajado durante todo el proceso ya que podemos decir que la motivación laboral es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación, que el grado de ella varía entre las personas según el momento y la manera en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades como consecuencia se logró cubrir el 100% de las vacantes para la campaña 2017 – 2018. La aplicación de principales factores que influenciaron el incremento de la motivación en los candidatos logró reducir el índice de rotación en el primer mes de campaña de 30% a 10% y como consecuencia se mejoró el nivel de productividad de los candidatos en este periodo, logrando tener mayores ventas y un mejor posicionamiento en el mercado con la línea de útiles escolares.

CONCLUSIONES

Luego del desarrollo de las actividades y analizar los resultados tenemos como conclusión que:

- El reclutamiento 2.0 es una herramienta económica y con 90% de efectividad para los procesos de selección masivos en comparación con las otras herramientas, dado que el grupo de personal a las que se pretende llegar son jóvenes entre los 18 y 30 años que pertenecen a la generación millennials.
- El análisis de puesto permitió definir e identificar funciones, responsabilidades y competencias que la persona requiere para obtener un buen desempeño en el puesto de trabajo, además de ser la base para iniciar un buen proceso de selección.
- El proceso de selección masiva contó con una estructura definida que permite al evaluador tener control de todo el proceso. La evaluación por competencias y las entrevistas realizadas logró tener al personal adecuado con las características necesarias para el puesto.
- La motivación del personal por el proceso depende de lo trabajado desde el primer contacto, cómo presentas tu marca empleadora, el anuncio del puesto de trabajo, cuáles son las condiciones del trabajo, cómo es el proceso de selección y que se evalúa. Crear el ambiente adecuado de absoluto respeto y consideración a los candidatos centrándose en ofrecer el plan de recompensa total ayuda a aumentar la motivación por el puesto.

RECOMENDACIONES

A continuación se detallaran las recomendaciones:

- Actualizar de forma periódica el perfil del puesto, dado que este siempre se estará ajustando a las nuevas necesidades y objetivos de la organización.
- Realizar un procedimiento de reclutamiento y selección que pueda ser aplicado al momento de recibir una solicitud de personal, para mejor los tiempos del proceso y estandarizar las evaluaciones.
- Tomar en cuenta metas de la organización, metas personales y metas sociales para desarrollar en un proceso de onboarding para los impulsores de ventas.
- Realizar el seguimiento al personal en campaña con indicadores de desempeño para seguir reforzando la motivación en ellos durante la campaña.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía*. (2 ed., Vol. 1). Madrid: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Caraher, L. (2014). *Millennials en la oficina*. Bogotá: Planta Colimniana.
- Desseler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- El Comercio. (20 de Diciembre de 2018). Produce prevé que manufactura sostendrá crecimiento por encima de 4% en 2019. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-preve-manufactura-sostendra-crecimiento-4-2019-noticia-nndc-589651>
- Espinosa, J. G. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.)*. Mexico D.F: EL Manual Moderno.
- Gestión. (26 de Junio de 2018). SNI: Cuatro factores impulsan la recuperación de la industria peruana en el 2018. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/industria-plastica-crecer-5-ano-requiere-apoyo-gobierno-231807>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4 ed.)*. México D.F: El Manual Moderno.
- Hernandez, J. (2019). *Reclutamiento 2.0: La Nueva Tendencia En La Selección de Personal. Nomina Pro*.
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2018). *Fabricación de productos de plásticos*. Lima: SNI.
- Kaneko, J. (2017). *Dinámicas de Evaluación de Competencias Organizacionales*. Lima: Fondo Editorial César Vallejo.
- Linkedin. (13 de Marzo de 2018). *Equipos&Talento*. Obtenido de Equipos&Talento: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>
- Meza, S. (14 de Octubre de 2009). *Millenium*. Obtenido de Millenium: <https://www.1ksoft.com/2009/10/14/reclutamiento-masivo/>

Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2011). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro De Estudio De Ramón Areces.

Salazar, J. (18 de Abril de 2018). Industria plástica podría crecer 5% este año pero requiere apoyo del Gobierno. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/industria-plastica-crecer-5-ano-requiere-apoyo-gobierno-231807>

Sandra Lucia Avila Eysaguirre, R. F. (2017). *LA ROTACIÓN LABORAL NO DESEADA: CAUSAS Y CONSECUENCIAS EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES*. Lima: Pontifice Universidad Catolica Del Perú.

Verano, P. (28 de Enero de 2019). Viniball ingresará a EE.UU. en la segunda mitad de este año. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/viniball-ingresara-ee-uu-segunda-mitad-ano-256989>

APÉNDICES

APÉNDICE 1: DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO		
Fecha	Código	Versión
Revisado por		Aprobado por

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Puesto			
Categoría Corporativa			
Número de Plazas	Ubicación		
Área		Unidad Organizativa	
Reporta a			
Supervisa a	▪ ▪	Total de personas a cargo	Directo: Indirecto: Total:

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

A. MISIÓN DEL PUESTO:

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO		
	Acciones (¿Qué hace?)	Resultado esperado (¿Para qué lo hace?)
1		
2		
3		
4		

C. OTROS DESAFÍOS RELEVANTES

D. COORDINACIONES PRINCIPALES
D.1. Coordinaciones Internas:
D.2. Coordinaciones Externas:

III. REQUISITOS O PERFIL DEL PUESTO

A. Requisitos Generales:	
Rango sugerido de edad ⁽¹⁾	
Sexo sugerido ⁽¹⁾	
Tiempo sugerido de experiencia laboral:	
Tiempo sugerido de experiencia en puestos similares:	

⁽¹⁾ Los requisitos de edad y sexo son aplicables únicamente cuando las funciones específicas del puesto exijan una fortaleza o condición física determinada.

B. Formación Académica:	Exigible	Deseable

C. Competencias Técnicas:	Exigible	Deseable

D. Competencias Personales:	Bien Desarrollado	Desarrollado	Poco Desarrollado	Sin desarrollar

APÉNDICE 2: FICHA DE POSTULANTE

FECHA : _____ CARGO AL QUE POSTULA : _____

DATOS DEL POSTULANTE

1.- APELLIDOS Y NOMBRES _____

2.- FECHA DE NACIMIENTO : _____ EDAD _____ N° D.N.I _____

3.- DIRECCION COMPLETA (INCLUYA DISTRITO)

4.- LA CASA DONDE VIVE ES: *PROPIA () *ALQUILADA () *DE PADRES () *FAMILIARES ()

5.- SECUNDARIA COMPLETA : SI () NO ()

6.- ESTUDIOS TECNICOS Y/O UNIVERSITARIOS SI () ESPECIFIQUE _____ NO ()
COMPLETO () INCOMPLETOS () CURSANDO ()

7.- ESTADO CIVIL : SOLTERO(A) () CASADO(A) () CONVIVIENTE () DIVORCIADO(A) ()
N° HIJOS _____

8.- NUMERO DE TELEFONO FIJO Y CELULAR

9.- CORREO ELECTRONICO (si tuviese)

10.- HA LABORADO ANTERIORMENTE EN: SI () Especifique _____ NO ()

11.- HAY ALGUNA PERSONA QUE TE REFIERA Y/O RECOMIENDE: SI () Especifique _____ NO ()

12.- HA SUFRIDO O SUFRE ALGUNA ENFERMEDAD? SI () Especifique _____ NO ()

13.- COLOCAR NOMBRE DE LAS EMPRESAS/TALLERES Y/O LUGARES DONDE TRABAJO

EMPRESA/TALLER	PUESTO	FECHA INICIO/FIN	SUELDO	MOTIVO DE RETIRO

15.- FAVOR INDICAR SUS REFERENCIAS LABORALES.

Nombre de Jefe Inmediato	Cargo de la persona que refiere	EMPRESA/TALLER	Teléfonos

APÉNDICE 3: FICHA DE POSTULANTE

PAUTA DE EVALUACION – ENTREVISTA

I. Antecedentes Generales del Postulante

Nombre del Postulante:	
Cargo al que Postula:	
Fecha de Evaluación:	

II. Evaluación de la Entrevista

<u>Aspectos Mínimos a Evaluar</u>	Bien Desarrollado	Desarrollado	Poco Desarrollado	Sin Desarrollar
<i>Orientación al servicio</i> Comprenden las necesidades de los clientes y buscan la forma de ofrecer el mejor servicio para estar a la altura de las expectativas del cliente				
<i>Creatividad</i> Generar nuevos conceptos, nuevas ideas, que ayudan a encontrar nuevas soluciones a los problemas o nueva forma de hacer las cosas.				
<i>Comunicación</i> Habilidad para dar respuestas claras, precisas y enfocadas. Fluida, uso adecuado de su vocabulario				
<i>Iniciativa</i> Capacidad para generar proyectos o propuestas, promover emprendimientos				

Observaciones: Fortalezas, Debilidades o Dudas.

Evaluador:..... Firma: