

IMPACTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA ROTACIÓN DE LAS ÁREAS DE
MERCADERO Y COMERCIAL DE UNA COMERCIALIZADORA DE VINOS Y
LICORES



PRESENTADO POR:
YENNY CATHERINE CANTOR PINZÓN
ENSAYO OPCIÓN DE GRADO

TUTOR:
HERNÁN GUILLERMO SALAZAR MORALES
MAGISTER EN EDUCACION

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2018

Contenido

1 Resumen.....	3
2 Introducción.....	5
3 Reclutamiento, selección y contratación.....	7
Costo del reclutamiento.....	11
Selección.....	11
4 Rotación de personal.....	18
5 Conclusiones y recomendaciones.....	26
6 Lista de referencias.....	30

Resumen

El siguiente ensayo busca analizar la importancia de la correcta ejecución de los procesos de reclutamiento y selección del personal que conforma los departamentos de mercadeo y comercial pertenecientes a la regional Bogotá de una empresa comercializadora de vinos y licores, y la incidencia que tienen estos procesos en la rotación de personal.

En este documento encontrará argumentación teórica referente al reclutamiento, la selección y contratación de personal que se llevan a cabo en los departamentos de recursos humanos, así como también de los índices de ruptura o índice de rotación de personal. Lo que permitirá hacer un paralelo entre aquello que afirma la ciencia y la manera como se está ejecutando, de manera que de ser necesario se puedan establecer los correctivos correspondientes.

El fin de este análisis es ofrecerle al lector una herramienta de consulta, fácil de entender y que pueda contribuir en su proceso de construcción de conocimiento.

Palabras Claves: Reclutamiento, selección de personal, índice de rotación de personal, recursos humanos

Abstract

The purpose of the following essay is to analyze the importance of the correct execution of the recruitment process and staff selection of the sales and marketing department of a wine and spirits distributor regional, Bogotá based, in which there is a high incidence of personnel turnover.

In this document you will find theoretical arguments regarding the recruitment, selection and hiring of personnel that's being carried out in the human resources departments, as well as the turnover rate of personnel. Allowing a comparison on what science affirms and how it's being executed, so that, if necessary, corrective measures can be established.

The purpose of this paper is to offer a consultation tool, easy to comprehend, and that contributes to the knowledge and construction process of the reader.

Key Words: Recruitment, staff selection, personnel turnover rate, human resources Department.

Introducción

La empresa puede ser considerada como pieza clave en la actividad económica de un país. Su función es crear o aumentar el valor de los bienes y servicios existentes en el mercado, establecer métodos de producción que satisfagan las necesidades del consumidor final, crear empleo, generar riqueza a las familias y permanecer en la búsqueda constante de innovación tanto en materias primas como en mecanismos de producción que estén a la vanguardia.

Indiscutiblemente son un actor importante en el funcionamiento del ciclo económico, esto ha creado el hábito de hablar en términos de sus pros y contras generalmente desde el punto de vista financiero y contable. En muchas organizaciones son estos dos factores uno de los temas más relevantes de discusión, dejando de lado áreas tan importantes como lo es recursos humanos.

Pareciese que los recursos tangibles e intangibles fueran la pieza clave en el óptimo desempeño de la empresa, cuando en realidad el recurso más valioso que se puede tener es el humano, es justamente este, el que permite articular cada uno de los procesos, técnicas y estrategias que se ejecutan en la búsqueda de alcanzar los objetivos organizacionales. Su participación en el proceso productivo juega un papel tan importante, que a través de los años se ha generado una mayor necesidad de análisis y estudio de características del individuo y su desempeño en grupos de trabajo, de manera que sea posible identificar la forma en que cada persona aporta a la organización.

Al igual que el departamento financiero, contable o de producción; el departamento de recursos humanos desarrolla un sin número de procesos que tienen como fin optimizar la cultura organizacional y mantener un equilibrio entre el beneficio económico y la función social de la empresa. Es tan significativa su contribución y minuciosos los procesos que se

llevan a cabo a nivel interno, que ocupan un espacio cada vez más grande en el análisis e investigación efectuada por la academia. En el caso del autor llaman la atención los procesos relacionados con el reclutamiento, selección y contratación de personal, esto gracias a que su óptimo desarrollo aporta en el alcance de los objetivos planteados en la planeación estratégica y en la visión del crecimiento de la empresa.

Alcanzar dichas metas implica que quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo estos procesos de administración de personal ejerzan una labor encaminada hacia la efectividad y eficiencia bajo los preceptos de transparencia, ecuanimidad y responsabilidad en la ejecución de su labor, pues de allí depende que no se incurra en sobrecostos y posibles pérdidas de recursos.

Este documento tiene como fin establecer una postura frente a cómo la continua rotación de personal en las organizaciones puede ser ocasionada por la ausencia de un adecuado proceso de reclutamiento y selección.

El caso particular que se tomará como objeto de análisis es la continua rotación de personal en el área de mercadeo y comercial de una comercializadora de vinos y licores ubicada en la ciudad de Bogotá. Su objetivo es determinar cuáles son los mecanismos y herramientas adecuadas que pueden ayudar a disminuir la ruptura de la relación laboral que se presenta con frecuencia en las áreas antes mencionadas, con el fin de obtener un trabajo continuo, disminuir sobrecostos administrativos y de capacitación; además de garantizar la seguridad de los recursos y la información de la firma.

Para ello inicialmente haremos un acercamiento teórico que ofrecerá las bases sobre las cuales se realizará el respectivo análisis del caso que nos compete. Permittiéndonos concluir si la continua rotación de personal en las organizaciones de este tipo puede ser

ocasionadas por la ausencia de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, o si por el contrario existen factores externos que contribuyan en la ruptura de la relación laboral.

Reclutamiento, selección y contratación

El área de recursos humanos es una de las responsables del cubrimiento de una vacante junto con el área que requiere cubrir el puesto de trabajo, su actuar debe caracterizarse por ser eficiente y eficaz ante los cambios abruptos de personal, por tal razón su desempeño es decisivo frente a la contratación de individuos con características y cualidades que contribuyan en la consecución de los objetivos planteados en la planeación estratégica de la organización.

Para llegar a una contratación y permanencia exitosa del empleado se hace necesario pasar por varios procesos que aun cuando pueden tornarse tedioso y costosos garantizan en alto porcentaje una afectación positiva de la productividad y la satisfacción del cliente final.

La elección de la persona indicada requiere un trabajo juicioso en la convocatoria de candidatos que tengan un perfil acorde a los requerimientos que se hagan para la vacante en oferta.

Dicha invitación a participar del proceso de selección debe buscar mantener los costos presupuestados, atraer una considerable cantidad de candidatos que cumplan con los requisitos solicitados por el departamento que efectuó la requisición. Si el estilo de gerencia, las políticas de la empresa, el nivel de experiencia y académico de su personal lo permiten; abrirse a la posibilidad de iniciar con reclutamiento interno y dejar de lado el reclutamiento externo.

A nivel interno se puede aplicar como una herramienta para motivar a los empleados que buscan crecer en la compañía a nivel profesional y mejorar su remuneración

salarial, entre otras ventajas que ofrece este tipo de reclutamiento esta la reducción de costos y tiempo en el proceso de inducción pues el postulante ya cuenta con conocimiento al respecto.

Indiscutiblemente se fomenta una dinámica de competencia interna que bajo preceptos de objetividad y ecuanimidad se verá reflejada en mejores resultados en la productividad de la organización.

Sin embargo, este tipo de reclutamiento tiene algunas desventajas como: Tendencia a establecer la antigüedad como factor de ascenso, reducción de la convocatoria de personas que tengan ideas nuevas e innovadoras, competitividad sesgada y a raíz del cubrimiento de la vacante, generar un efecto dominó pues el cargo de quien fue ascendido queda descubierto. “Se pueden presentar incrementos en los costos laborales pues se da la posibilidad de contratar personal con menores salarios respecto a quien ocupaba el cargo anteriormente”¹.

En lo que refiere al reclutamiento externo, se cuenta con ventajas como atraer personal que ofrezca ideas innovadoras, puntos de vista y formas de ejecución diferentes que pueden fomentar la reingeniería de procesos que se llevan a cabo en la empresa. Indirectamente se genera un aprovechamiento de la inversión realizada por el antiguo empleador en la capacitación del candidato.

Existen varios mecanismos que posibilitan la divulgación de la nueva vacante y así alcanzar una gran convocatoria, es importante que el reclutador no pierda de vista el perfil solicitado pues una considerable cantidad de candidatos no garantiza que todos cumplan con las cualidades y características que se requieren para el cargo. Frente a esta situación,

¹ Ver Castillo Aponte, *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*, p. 113

se hace necesario ser minucioso en la revisión de currículos, pues lo ideal es no dejar pasar un buen candidato, evitar sobrecostos; que se lleve a cabo un proceso ordenado y de calidad que refleje la buena imagen de la organización.

Actualmente el reclutador cuenta con varias herramientas de divulgación para efectuar el llamado de los individuos a competir por una vacante.

Los medios más comunes de reclutamiento son²:

- a. Comunicación oral
- b. Comunicación escrita
- c. Anuncios radiales

A nivel escrito se puede apoyar en avisos de prensa y plataformas virtuales que le ofrecen la posibilidad de suministrar información verídica respecto a características de su población objetivo, fecha de vigencia de la convocatoria, cargo, posible salario y contacto en caso de estar interesado; esto hace que la convocatoria sea más efectiva y tenga mayores filtros.

La comunicación oral se puede apoyar en la divulgación a través de grupos o personas cercanas a la empresa, pero pueden presentarse distorsiones en la información.

Mecanismos como las agencias de empleo y las plataformas digitales están dadas para efectuar una búsqueda concienzuda de aquellos perfiles que más se asemejan a los requeridos por el puesto de trabajo, es una manera fidedigna por parte del posible empleador de saber si su candidato se encuentra ocupado o no.

Una estrategia muy usada por algunos líderes de selección o recursos humanos es tener un archivo de currículos que pueden ser buenos pero que por alguna situación

² Ver Mejía – Gómez, *Gestión de recursos humanos*, p. 111

particular no culminaron algún proceso de selección satisfactoriamente, acceder a estos como mecanismos de reclutamiento ayuda en la reducción de tiempos para la búsqueda del candidato indicado.

El outsourcing figura utilizada con mayor frecuencia en los últimos años llama mucho la atención pues consiste en la alianza con una empresa especializada en la administración de personal que se encargue del proceso de contratación, con este se busca transferir a terceros actividades que hacen parte del negocio pero no son el punto principal de atención³, esta es considerada como una opción muy provechosa para la empresa contratante, pues le ofrece la oportunidad de reducir costos, respuesta rápida a cambios inesperados, focalización de la empresa puntos estratégicos y control en la calidad de los servicios. Cabe anotar que es un proceso que se debe llevar a cabo con sumo cuidado, pues en él se puede ver expuesta información crucial para la firma.

Algunas de las desventajas que tiene el reclutamiento externo, es que puede tener una larga duración, todo depende del cargo que se esté seleccionando. También es factible que los costos sean elevados debido a la aplicación de entrevistas, pruebas específicas, exámenes físicos con los que se pretende indagar las óptimas condiciones de salud del futuro empleado.

Puede ocasionar frustración en los empleados, pues este proceso puede ser interpretado como que ningún individuo a nivel interno está en la capacidad de cumplir las cualidades y características requeridas.

³ Ver Wether, *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*, 2014.

Costo de reclutamiento

Es necesario dejar claro que cuando se mencionan estos costos, se hace referencia a todos los procesos y mecanismos que se ejecutaron para efectuar la búsqueda de candidatos, entendiendo que el reclutamiento de personal se lleva a cabo desde que se da inicio a la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben los currículos a estudiar. De allí, que sea necesario incurrir en pagos de publicación en prensa, portales de empleo, alianzas con outsourcings, la remuneración salarial y viáticos de quien sirva de reclutador.

Generalmente si este proceso es llevado a cabo a nivel interno es más económico que a nivel externo, pero tener menores costos no garantiza que el proceso sea de calidad y cumpla en su totalidad con las expectativas del empleador.

Selección

Esta actividad es la que determina la calidad del recurso humano con el que contará la empresa, su objetivo será escoger el candidato que tenga los rasgos más afines a lo que requiere el puesto de trabajo, pero sobre todo a la dinámica con la que se articula la organización. Se inicia con las pruebas o entrevistas a los postulados por el reclutador hasta la toma de decisión.

Si un candidato difícilmente encaja en el modelo organizacional la probabilidad de proyectarse hacia un futuro allí no es muy alta.

Para lograr un óptimo proceso de selección es necesario establecer y diseñar ciertos criterios que serán evaluados a través de diferentes pruebas que buscan analizar las habilidades comunicativas, la actitud frente a la socialización grupal, la tolerancia, el liderazgo, el seguimiento de instrucciones y el coeficiente intelectual entre otros.

Llevar a cabo dicha evaluación de una forma rigurosa objetiva y ética garantiza la contratación de un aspirante motivado y seguro de lo que está dispuesto a ofrecer a la organización, la alta calidad de la fuerza laboral de la compañía y una pronta capacitación del aspirante. Caso contrario si el líder de selección procede de una manera poco profesional y ética al asignar en un cargo a una persona por recomendación, se verá expuesto a fricciones entre el personal, la incertidumbre con respecto a la idoneidad del seleccionado para efectuar las labores que le sean encomendadas en el cargo y la alta probabilidad que sea visto como un funcionario tramposo y que se extralimita en su poder⁴. Además de generar posibles sobrecostos para la organización.

Herramientas de selección

Algunas de las más conocidas y aplicadas con:

1. Referenciación biográfica
2. Pruebas de capacidad
3. Pruebas de personalidad
4. Pruebas proyectivas
5. Pruebas de conocimiento
6. Pruebas de seguridad (cargos específicos)
7. Entrevistas
8. Verificación de referencias
9. Exámenes médicos
10. Contratación

⁴ Mejía – Gómez, *Gestión de recursos humanos*, 1997

1. Referenciación biográfica

Involucra aplicar una referenciación biográfica que pretende indagar el entorno familiar y social, los años de experiencia laboral, tiempo de permanencia en las empresas,

Expectativas a nivel personal y laboral. A partir de los datos obtenidos en esta, se procede a suministrar las pruebas necesarias para continuar con la selección del personal.

Estas permiten evaluar la compatibilidad de los rasgos de personalidad, capacidades y coeficiente intelectual de los aspirantes con los solicitados en el puesto de trabajo.

2. Las pruebas de capacidad

Buscan medir las cualidades verbales cualitativas y la velocidad de percepción. Pueden estar estructuradas en secuencias lógicas, análisis numéricos, razonamiento espacial, análisis sintáctico entre otros. Usualmente su desarrollo se debe efectuar con un límite de tiempo Pueden medir la inteligencia pues se tiene la idea que un candidato con alto IQ tendrá un adecuado rendimiento laboral⁵.

3. Los test de personalidad

Buscan medir los rasgos de comportamiento, las aptitudes e intereses, de manera que sea posible identificar si el carácter del individuo se asemeja a lo que requiere el cargo ofrecido.

⁵ Mejía – Gómez, *Gestión de recursos humanos*, 1997

4.Los análisis proyectivos

Hacen una prospectiva del comportamiento futuro de una persona frente a diferentes situaciones que se pueden presentar en un trabajo y la vida diaria, esto permite detectar ideas, deseos, sentimientos y patrones de comportamiento que pueden ser nocivos para el ambiente organizacional. Esta evaluación busca reducir la probabilidad de error frente a la elección de un individuo en particular.

4- Pruebas de conocimiento

Son consideradas como una herramienta confiable, pues permiten validar los conceptos teóricos y prácticos que posee el candidato, que refieren directamente a la vacante. Pueden ser representadas por estudios de caso, exámenes orales y escritos, juego de roles y debates entre los candidatos.

5- Pruebas de seguridad

Para áreas como protección, tesorería y comercial es importante aplicar pruebas de orden fisiológico que permitan medir las respuestas a diferentes estímulos y así detectar si la persona está mintiendo o no “el detector de mentiras”; se debe aplicar a cargos de seguridad, de manejo de información confidencial, manejo de dinero y bienes importantes para la organización.

6- Entrevistas

Es una de las herramientas de selección más utilizadas, consiste en una charla establecida generalmente por el líder de selección y el candidato. Con esta se busca responder a preguntas referentes a si el candidato posee características que le permitan

desempeñar el cargo con calidad y eficiencia, además cuales son los patrones diferenciales entre él y los otros candidatos.

Para algunos expertos no puede ser considerada como un medio confiable de selección, pues puede ser un tanto subjetiva, por ende, no cuenta con fiabilidad y validez.

Los tipos de entrevista que encontramos son:

- La entrevista no estructurada
- La entrevista estructurada
- La entrevista mixta
- La entrevista conductual

La entrevista no estructurada

Está diseñada para no tener preguntas de rigor o preestablecidas, los diferentes cuestionamientos que la conforman van surgiendo a medida que transcurre la conversación, sin embargo, el carácter poco riguroso de esta hace que difícilmente se tengan puntos de comparación entre un candidato y otro generando como efecto positivo que el entrevistado sienta total libertad de expresarse.

La entrevista estructurada

En esta se formulan las mismas preguntas para cada uno de los candidatos de manera que sea posible tener un punto de comparación en las respuestas para así establecer un patrón diferencial entre cada entrevistado. La practican generalmente en presencia de el/la gerente de recursos humanos, el/la jefe de selección, el/la jefe de área y los candidatos.

El carácter organizado y estructurado de esta requiere tres elementos muy importantes: Planeación, Ejecución y Evaluación.

La planeación contempla informar todos datos respecto a la vacante y los objetivos que se van a medir. La ejecución permitirá tener fluidez conversacional gracias a la formulación de preguntas previamente establecidas por el entrevistador, esto evitará las improvisaciones. En el proceso de evaluación se originará un formato en el que se debe registrar todo aquello que perciba el equipo de selección y que puedan afectar positiva o negativamente el puesto de trabajos.

Para facilitar la valoración de cada candidato se establece un formato con cada uno de los aspectos a evaluar.

La entrevista mixta

Surgen de preguntas estructuradas y no estructuradas, ofrece la oportunidad de explorar conocimientos, experiencia y reacciones sin que el entrevistado se sienta asediado y tenso, esto contribuirá en que sus respuestas sean menos acartonadas y más francas.

La entrevista conductual

En esta, se plantean estudios de caso que deben ser resueltos por cada uno de los candidatos y finalmente debatir sus propuestas para concluir en una solución, esta debe ser la que consideren más beneficiosa para la organización. Con esta se pretende apreciar las habilidades analíticas y de raciocinio en situaciones de presión, la probabilidad de efectividad a través de este mecanismo de selección es alta, pues los casos a resolver son situaciones que usualmente se presentan en el cargo; por tanto, se debe efectuar una evaluación objetiva y ecuánime.

7- Verificación de referencias

Este procedimiento permite confirmar aquello que el entrevistado afirmó durante las entrevistas a nivel académico, laboral y personal; esta verificación contribuirá en conocer las fortalezas, debilidades y logros que haya tenido el candidato en cuestión.

“Esta es una actividad que no siempre se realiza con el mayor gusto a causa de las respuestas un tanto despectivas que se puedan recibir, sin embargo el riesgo de no hacerlo es tan grande que el esfuerzo vale la pena”⁶.

8- Evaluación médica

Se practica con el fin de conocer el estado de salud de los candidatos finalistas, para las organizaciones es importante conocer de primera mano si sus candidatos poseen algún tipo de enfermedad contagiosa o de manejo especial, así como también si se presenta consumo de algún tipo de sustancias psicoactivas. Para algunos empleadores este último puede ser un motivo para descartar un candidato, pues se ha comprobado medicamente que quienes hacen uso de este tipo de estimulantes presentan un rendimiento laboral por debajo de quienes no tienen estos hábitos de consumo.

9- Contratación

Es el proceso que continúa después de la selección, en este último paso se deja claro cómo se articula el cargo con respecto a funciones, condiciones salariales, jornada laboral y beneficios extracontractuales.

⁶ Ver *Series Harvard Business Essentials*, p.25

Es importante que el proceso de selección se ejecute a conciencia, de una forma crítica, objetiva y responsable; pues si bien es cierto que la permanencia de un trabajador depende de otros factores, gran parte del éxito y asertividad en la elección y retención de un individuo depende de la efectividad con que se haya ejecutado la selección.

Retener al personal le garantiza al empleador tener una plantilla de capital humano de calidad y mantener la constancia en los procesos, generando mejores resultados y por ende mayor satisfacción del cliente, sin olvidar la reducción en los altos costos que acarrea el reemplazo del trabajador.

Esto toma un papel importante en la empresa cuando se entiende que la rotación de personal afecta su funcionamiento, además de los efectos que causa en la motivación y los resultados de los otros empleados.

Un índice de rotación alto puede indicar que al interior de la organización algo no anda bien, puede ser una mala ejecución del proceso de selección, factores a nivel jerárquico, clima laboral, remuneración o bajas posibilidades de proyección profesional entre otras.

Rotación de personal

Puede ser considerada como el número de empleados que llegan y se van de una organización, con respecto al número total de integrantes, excluyendo aquellos que salen porque se han jubilado; esto visto en un periodo de tiempo determinado. Este proceso puede ser de carácter voluntario e involuntario.

Rotación voluntaria

Sucede cuando el empleado se retira de la organización por decisión propia, las causas más reiterativas para esto son: mejor oportunidad laboral, falta de proyección profesional en la empresa, inconformidad con el clima organizacional.

Rotación involuntaria

Se ocasiona a causa de la decisión del empleador de dar por terminada la relación laboral, las causas más frecuentes para que se produzca son: reestructuración en los puestos de trabajo, bajo rendimiento laboral de acuerdo a la evaluación de indicadores y alguna falta disciplinaria.

Independientemente de cual sea el motivo de retiro, para cubrir la vacante, la firma debe incurrir en costos de reclutamiento, selección, formación y ruptura laboral. Incluyendo la pérdida de productividad hasta que los candidatos tengan dominio de las tareas de su puesto de trabajo.

Cuando se mencionan los costes de ruptura se hace referencia a aquellos pagos que se originan por la indemnización y liquidación del empleado y que no están provisionados.

Sin embargo, no todo es negativo, la ruptura laboral puede ocasionar ciertas ventajas como sustitución de trabajadores mediocres, aumento de innovación, abrirse a la oportunidad de contar con capital humano mejor capacitado.

En lo que refiere al retiro voluntario la empresa aplica una entrevista de salida que le permitirá conocer las razones por las que el empleado se retira y con esto poder tomar correctivos al respecto.

Finalmente, esta referencia teoría se ha efectuado con el fin de analizar si la continua rotación de personal en las organizaciones es ocasionada por un inadecuado

proceso de reclutamiento y selección. La estandarización de estos procesos garantiza bajos índices de ruptura laboral en las empresas; pues a partir de estos se certifica que quien empezará a hacer parte de la empresa cumple a cabalidad el perfil requerido y está al tanto de las políticas y procesos que a nivel interno se llevan a cabo.

Además, un óptimo proceso puede aportar como valor agregado los diferentes filtros de seguridad en cargos en los que los individuos tendrán contacto con bienes de valor e información de alta confidencialidad.

El objetivo fundamental de este ejercicio es analizar si el proceso de selección para el personal del área de mercadeo y comercial de una empresa de licores en Bogotá está contribuyendo o no en el índice de rotación de personal.

Para tal fin, es necesario conocer un poco de la organización y como se ejecuta el proceso de reclutamiento y selección en dicha organización.

Caso de estudio

En adelante la empresa objeto de estudio será nombrada como comercializadora de vinos y licores. De acuerdo a la legislación colombiana se puede categorizar como mediana empresa pues sus ingresos anuales están entre los 5000 y 30000 SMLV y su planta de personal está entre 50 y 200 empleados aproximadamente. Esta organización hace presencia en el mercado colombiano hace más de 60 años, cubre regiones como: Costa pacífica, Costa atlántica, Eje cafetero y Antioquia, Santanderes, Bogotá. Su operación se articula en nueve áreas que son: Calidad, Comercial, Comercio Exterior, Compras, Contabilidad, Logística, Mercadeo, Operaciones y Recursos Humanos.

Cuenta con 237 empleados que durante el periodo de prueba (3 meses) son contratados a través de una temporal, tan pronto se ha cumplido este plazo y de acuerdo al

rendimiento que haya presentado el trabajador pasa a ser contratado directamente por la empresa de manera indefinida. De la totalidad de sus colaboradores 125 hacen parte de los departamentos de mercadeo y comercial a nivel país. Tan solo en Bogotá el personal de las áreas comerciales y mercadeo es de 60 personas es decir el 48% del total de estas dos áreas a lo largo del país.

Teniendo en cuenta que en Bogotá es donde se concentra la mayor parte del personal que hace parte del área comercial y de mercadeo, se fijó como objetivo general de este documento analizar los mecanismos y herramientas adecuadas para el proceso de reclutamiento y selección que permitan disminuir los altos índices de rotación que se puedan presentar en estas dos áreas. Inicialmente se expondrá la manera como son ejecutados por esta organización, luego se revisarán las cifras de retiro durante los dos últimos años y sus principales causas.

Reclutamiento y selección comercializadora de licores

Cabe resaltar que estos procesos cobijan todas las áreas de operación que conforman la empresa en mención.

Inicialmente se debe crear la necesidad por parte de un área determinada, esto a causa del retiro voluntario o involuntario de algún miembro del equipo de trabajo o porque la operación está demandando nuevos recursos para alcanzar las metas. El requerimiento se debe pasar por escrito en el formato de requisición de personal en el cual se deben registrar los rasgos más destacados que se buscan en el nuevo candidato, la experiencia y el perfil académico. Este debe ser autorizado por el jefe de área y la vicepresidencia financiera.

Tan pronto como se aprueba la solicitud del personal, se procede a publicar la oferta laboral en páginas web y se solicita apoyo al head hunter aliado.

Una vez recibidas las hojas de vida, se procede a confirmar los datos registrados en estas y se diligencian en la hoja formato de candidato. Se procede a realizar la respectiva citación para entrevista con el jefe de recursos humanos y el jefe de área.

Después de la entrevista, el jefe de área seleccionará a la persona que de acuerdo los resultados de esta y su hoja de vida, sea la más idónea para cubrir la vacante. A continuación, el jefe de recursos humanos deberá informar a través de una carta los resultados a los candidatos, así como también agradecer por su participación en el proceso; además deberá avisarle al seleccionado el paso a seguir para su respectiva contratación.

Inmediatamente se confirma la persona elegida, se le entrega al candidato un formato donde se relacionan cada uno de documentos que se requieren para su contratación. Junto a esto se le entrega una carta con una relación de los exámenes de ingreso que se debe practicar.

Con estos documentos se realizan afiliaciones, se registra en la ficha del colaborador las condiciones de salud ocupacional en las que ingresa y finalmente se confirma su fecha de ingreso a la compañía.

El día de ingreso se hace la firma del contrato, se toman huellas para el biométrico, se presenta al nuevo colaborador en todas las áreas de la compañía y se le entregan los recursos necesarios para el desempeño de su labor.

Si bien es cierto que el proceso de reclutamiento, selección y contratación aplica de igual forma para cada una de las áreas de la compañía, se ha encontrado que tanto en un lapso de tiempo corto o largo, donde más se presentan retiros es en las áreas de mercadeo y comercial, un ejemplo de ello es que para el año 2016 los retiros de estas áreas tan solo en Bogotá representaron el 8.8% a nivel nacional; esto tomando como referencia un total de 237 empleados en toda Colombia.

De allí que el interés de este documento sea analizar este caso en particular para la región de Bogotá, pues es donde existe una mayor cantidad de colaboradores que pertenecen a estas áreas.

Mercadeo y comercial son áreas que como antes lo habíamos mencionado cuentan con 125 empleados a nivel país durante 2018, esta cifra porcentualmente está constituida de la siguiente manera:

Bogotá: 48% equivale a 60 colaboradores, Costa Pacífica: 21% equivale a 27 colaboradores, Eje cafetero y Antioquia: 16% equivale a 21 colaboradores, Costa Atlántica: 8% equivale a 10 colaboradores, Santanderes 5,6% equivale a 7 colaboradores.

A partir de estas cifras es que se decide tomar como punto de observación el grupo perteneciente a Bogotá pues es en esta regional donde se cuenta con la mayor cantidad de personal y más casos de retiro se han presentado durante los últimos dos años.

A lo largo del año 2016 se presentaron:

Catorce retiros voluntarios,

Siete retiros involuntarios

Para el año 2017 las cifras que se comportaron así:

Nueve retiros voluntarios

Dos retiros involuntarios

Finalmente, para el año 2018 se conocen las siguientes cifras:

Nueve retiros voluntarios

Seis retiros involuntarios

Al momento de efectuar la entrevista de salida para quienes se retiraron por voluntad propia se encontró que las razones más frecuentes para el retiro fueron: falta de claridad en la remuneración (comisiones, tabla de comisiones), oferta de mejores

condiciones salariales, dedicarse al cuidado de los hijos y traslado de ciudad. En lo que refiere a retiros involuntarios se tuvieron por causas como reiteradas llegadas tarde al puesto de trabajo, sustracción de dinero o recursos propios de su labor (muestras de producto), poca empatía y trato inadecuado al cliente, bajo rendimiento laboral entre otros.

Estas cifras de retiro llaman la atención sobre todo si se tiene en cuenta que al establecer como población de estudio el equipo de mercadeo y comercial, la población total para fijar un límite de comparación serán los 60 puestos de trabajo que pertenecen a esas dos áreas en la ciudad de Bogotá,

En ese orden de ideas, los índices que se estarían manejando para cada año serían:

Índice rotación 2016

Retiros: 21

Total puestos de trabajo departamentos: 60

Índice de retiros = (Retiros / Total puestos de trabajo)*100

$$IR = (21 / 60) * 100$$

$$IR = 35\%$$

Índice rotación 2017

Retiros: 11

Total puestos de trabajo departamentos: 60

$$IR = (11 / 60) * 100$$

$$IR = 18,33\%$$

Índice de rotación 2018 a octubre

Retiros: 15

Total puestos de trabajo departamentos: 60

$$IR = (15 / 60) * 100$$

IR = 25%

Estos índices son considerables sobre todo si se tiene en cuenta que en Bogotá se concentran regularmente 117 puestos de trabajo del total de la compañía, es decir que las áreas comercial y mercadeo tienen un 51% de participación para el total de empleados de esta región.

El resultado de estos puede ser visto de forma negativa si se ve la ausencia de las personas en sus respectivos puestos de trabajo, lo cual puede alterar la operación; además de la inconformidad con las condiciones que se ofrecen en la organización. Sin embargo, para un gerente con una prospectiva gerencial más amplia, se podría ver como algo positivo que le permitirá tener más oportunidades de cambio a la organización, además de poder evidenciar las causas puntuales para que sus empleados decidan marcharse en el caso de los retiros voluntarios y en el caso de los retiros involuntarios explorar las causas que generan el despido y así implementar medidas correctivas.

Conclusiones

De acuerdo a las herramientas existentes para llevar a buen término el proceso de reclutamiento y selección, es posible considerar que el proceso establecido en la Comercializadora de Licores, se queda corto pues se limita a seleccionar un candidato que haya sido del agrado del jefe inmediato lo cual puede ser bastante subjetivo.

Existe una falla de rigurosidad en el proceso de selección en lo que a pruebas de capacidad, personalidad y conocimiento se refiere.

El personal de estos dos departamentos como parte de su labor recibe dineros por: pago de facturas clientes, viáticos para alimentación y alojamiento, viáticos para eventos entre otros; además de información de alta confidencialidad que representa un activo considerable de la compañía.

Es preocupante observar que una de las razones por las que más retiros voluntarios hay es por la mala comunicación que existe a raíz de las fallas en la comunicación respecto a comisiones y tablas de comisiones, esto es preocupante sobre todo si se tiene en cuenta que esta es una labor que recursos humanos debe dejar absolutamente claro este tema al momento de ingreso de quien tendrán acceso a este tipo de remuneración

Para ser dos departamentos en los que los cargos que se ejecutan allí por lo general tienen manejo de operaciones matemáticas existe un vacío respecto a las óptimas cualidades que debe tener el candidato respecto a análisis matemático. (Debería considerarse requisito para pertenecer a la compañía)

En el caso de los cargos comerciales que requieren mayor exigencia en la actitud y experticia frente al cliente final, teniendo en cuenta el tipo de producto que se comercializa, las entrevistas deberían ser de orden estructurado. De manera que sea posible evaluar a cada uno de los candidatos frente al mismo estudio de caso y frente al debate que se genera

en búsqueda de una solución. Esto permitiría tomar mejores decisiones de personal para esta área.

Cuando se menciona que existe una falta de claridad en las condiciones que refieren a la remuneración de las comisiones, nos referimos a que recursos humanos en el momento de la selección no puede decir con claridad a partir de que topes mínimos se pagan comisión, esto hace que en el momento en que se hace la liquidación de estas haya algún tipo de inconformidad por parte del empleado y que en ocasiones el candidato pueda considerar como injusta frente a las condiciones ofrecidas por la competencia.

No es un secreto entre los trabajadores de esta empresa, que la mayoría de colaboradores deciden retirarse debido a las condiciones salariales, si bien es cierto esta es una organización que maneja niveles de buen trato, es cumplida con sus pagos de proveedores y nómina. Los salarios no son los mejores, y únicamente quienes ocupan cargos directivos se sienten remunerados de forma justa. Por eso muchos empleados están en búsqueda continua de una mejor propuesta salarial.

En el caso del retiro involuntario es importante resaltar que este se produce principalmente por no cumplir con las horas de llegada y salida al del punto de venta, esto con previa corroboración en el sistema geo localizador que tiene la empresa.

Para el retiro involuntario también nos enfrentamos a la salida del personal a razón de su bajo desempeño laboral, teniendo en cuenta que este es medido porcentualmente en el cumplimiento de cuotas.

Aunque estos índices de rotación solo fueron contemplados para la ciudad de Bogotá, realmente son considerables, sobre todo si se tiene en cuenta que es en esta ciudad en donde se concentra el mayor número de colaboradores para las áreas comercial y mercadeo.

Podemos determinar que aun cuando el proceso de selección de personal, no es ejecutado de la mejor manera; pues de acuerdo a la referenciación bibliográfica y el análisis hecho a los principales texto de consulta para la redacción de este documento, es un proceso un tanto subjetivo que le falta explorar las habilidades, cualidades, conocimientos de los candidatos a través de un mecanismo de selección más riguroso; también existen otras causas para el retiro del personal.

Recomendaciones

Efectuar convocatorias internas para los cargos vacantes sería una excelente opción para evitar altos costos de selección. La organización se ahorraría tiempo y dinero en la inducción del empleador pues este ya tendría conocimiento en la forma como se desarrollan los procesos en la organización.

Es importante aplicar pruebas de capacidad, personalidad y conocimiento entre otros, pues generalmente los puestos de trabajo que conforman estos departamentos tienen contacto directo con el cliente quien debe ser atendido en las mejores condiciones, necesitan tener buenas cualidades matemáticas pues en estas dos áreas se manejan precios al consumidor antes y después de IVA, cifras de ventas mensuales y anuales, cifras de cumplimiento del presupuesto, índice de participación en el mercado y descuentos entre otros.

Para la selección de todo el personal de la empresa, la entrevista estructurada o la entrevista mixta debería ser un requisito inamovible, pues se abriría la posibilidad de hacer una evaluación a conciencia bajo situaciones que se presentan en la vida real en estos cargos, primordialmente aquellos en los que el empleado tiene poder de decisión y conocimientos que refieran al cargo en el que se va a desempeñar.

Es importante que la organización efectúe un análisis concienzudo de las causas que se presentan con mayor frecuencia en los retiros voluntarios, no es aconsejable desconocer esto, sobre todo cuando esta causa se presenta en mayor medida en los colaboradores que son adultos jóvenes; que a pesar de no ser una variable de análisis para este ejercicio, si es posible afirmar que a medida que disminuya el relevo generacional en una firma, las posibilidades de innovación en los procesos se ven rezagadas.

En la entrevista con el jefe de área hacer claridad absoluta con respecto a horarios, manejo de presupuestos, comisiones, básicos, subordinación entre otros. De manera que el candidato no tenga herramientas para afirmar después de haber sido contratado que se retira porque no fue informado con certeza de todos y cada uno de estos conceptos.

Gestionar un proyecto de mejoramiento de salarios para todo el personal, ya que esta es una de las razones más frecuentes de retiro, es necesario tener en cuenta que la continuidad en el equipo de trabajo permite garantizar eficiencia y continuidad en los resultados.

Referencias Bibliográficas

Castillo A. José. (2007). Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. Ecoe Ediciones.

Delgado M. I., Gómez L., Romero, A. M. & Vásquez E. (2006). Gestión de recursos humanos. Del análisis teórico a la solución práctica. Pearson. Madrid. Prentice Hall

Diario Portafolio (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/costosde-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

Mejía Gómez. Luis R (1997). Gestión de recursos humanos. Prentice Hall.

Modulo Gerencia del talento humano. Diplomado en alta gerencia. Universidad militar nueva granada.

Moreno P. Alicia (2015). Nuevos métodos de reclutamiento de personal. Universidad Pontificia ICAI ICADE.

Series Harvard Business Essentials (2003). Contratar y retener a los mejores empleados.

Werther William (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. Mac Graw Hill.