

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía
Licenciatura en Administración**

**APLICACIÓN
DEL PROGRAMA TRAINEE
EN UNA
EMPRESA MEXICANA**

Proyecto terminal
que para acreditar la Licenciatura en Administración

Presenta:

JAIME AZARIEL PRECIADO LEAL

Asesora:

María Cristina Escobar Iturbe¹

6 de Enero de 2006

¹ Profesora de tiempo completo adscrita al Departamento de Economía UAM-I.

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía
Licenciatura en Administración**

**APLICACIÓN
DEL PROGRAMA TRAINEE
EN UNA
EMPRESA MEXICANA**

Proyecto terminal
que para acreditar la Licenciatura en Administración

Presenta:

JAIME AZARIEL PRECIADO LEAL

Asesora:

María Cristina Escobar Iturbe¹

6 de Enero de 2006

¹ Profesora de tiempo completo adscrita al Departamento de Economía UAM-I.

INDICE

Índice.....	2
Introducción.....	5
Capítulo 1: Diagnóstico de la Empresa y el Departamento de Recursos Humanos.....	8
Descripción de la empresa.....	9
Definición.....	9
Tiendas.....	9
Telexmax.....	9
CEDIS.....	10
Historia de OfficeMax México.....	10
Misión.....	12
Valores.....	12
Organigrama de tienda.....	13
Funciones.....	14
Descripción del Departamento de Recursos Humanos.....	16
Objetivo.....	16
Organigrama.....	16
Funciones.....	17
Proyecto SAP.....	18
Reclutamiento y Selección.....	19
Capacitación y Desarrollo.....	20
Evaluación de personal.....	21

Prestaciones.....	22
Código de vestir.....	25
Normas y políticas.....	26
Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.....	29
Diagnóstico del departamento de Recursos Humanos.....	32
Misión y Visión.....	32
Vacante de Gerencia.....	32
Capacitación.....	33
Política de salarios.....	34
Motivación.....	34
Definición de perfil de puestos.....	35
Relaciones entre los empleados del departamento de Recursos Humanos.....	35
Capítulo 2: Descripción del Programa Trainee.....	36
Definición.....	37
Programas que buscan una Visión Global.....	37
Programas que buscan una Visión especializada.....	37
Proceso de Selección.....	38
Proceso de Capacitación.....	40
Beneficios para la Empresa.....	42
Caso Práctico (programa Trainee en UNIFAR S.A. de C.V.).....	42
Introducción	42
Organigrama de la empresa.....	43
Perfil de Candidatos.....	44
Selección.....	44
Capacitación	46
Políticas.....	47

Capítulo 3: programa Trainee para la empresa Diagnosticada.....	49
Introducción.....	50
Objetivos del Programa.....	51
Objetivo General.....	51
Objetivos específicos.....	51
Descripción del Programa.....	52
Perfil.....	52
Proceso de Selección.....	53
Inducción.....	55
Etapas de Capacitación.....	55
Resultados esperados.....	59
Duración.....	59
Responsable.....	59
Bibliografía.....	60

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es mostrar el análisis de un sistema productivo en su área de Recursos Humanos, plasmado en un diagnóstico de la misma, aplicando de manera sintética los conocimientos adquiridos en la licenciatura y de las bases de la investigación adquiridas en el Seminario; así como la presentación de una nueva técnica de reclutamiento, selección y capacitación de personal conocida como Programa Trainee

El presente trabajo consta de tres capítulos:

- En el primer capítulo se hace una descripción de la empresa a la cual se aplicará el Programa Trainee, así como de su departamento de Recursos Humanos. Para ello se recopiló información por medio de entrevistas y de documentos proporcionados por la empresa.

Posteriormente se elaboró una descripción del funcionamiento real del departamento de Recursos Humanos el cual se realizó por medio de la observación de las labores del departamento, así como de entrevistas realizadas a los empleados de Departamento y a algunos de los demás departamentos de la empresa.

Este capítulo se concluye con el diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos, el cual fue elaborado por medio de la comparación del verdadero funcionamiento del departamento con lo establecido en los lineamientos de la empresa.

- El segundo capítulo consiste en la descripción de la técnica de reclutamiento llamada Programa Trainee (PT): se da una definición de lo que son este tipo de Programas, se mencionan los diferentes tipos de PT,, se describen los procesos de reclutamiento, selección y capacitación que



se manejan en dichos programas; se mencionan los beneficios que se obtienen las empresas que lo aplican y finalmente se describe la aplicación del programa en una empresa.

- El tercer capítulo es la conclusión de este proyecto de investigación ya que en él se hace una propuesta del Programa Trainee en la empresa anteriormente diagnosticada.

CAPÍTULO 1

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 1

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

OfficeMax es una cadena de tiendas de autoservicio enfocada a la venta de artículos de oficina tales como: Electrónicos, cómputo, muebles, papelería y demás artículos relacionados. También ofrece una gama de servicios y productos dentro de sus centros de copiado CopyMax.

Tiendas:

En ellas se comercializan los productos y servicios que ofrece esta empresa, a través de brindar una asesoría constante y personalizada a sus clientes.

Todas las tiendas cuentan con una imagen corporativa, sin embargo contamos con dos tipos de tiendas según las medidas del área en que están constituidas: las tiendas tradicionales miden en promedio 1200 metros cuadrados y las tiendas pequeñas miden en promedio 550 metros cuadrados.

Actualmente OfficeMax cuenta con 50 tiendas distribuidas en los principales estados de la Republica Mexicana como son: Estado de México, Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara, Yucatán, Quintana Roo, Guerrero, Morelos, Puebla Veracruz, Guanajuato, Querétaro y San Luis Potosí.

Telemax:

Se ubica en las mismas instalaciones donde está el corporativo, su función es proporcionar servicio y ventas a los clientes vía telefónica.

CEDIS:

Tiene tres actividades importantes:

1. Recibir y concentrar la mercancía de importación que algunos proveedores no entregan en tienda.
2. Entregar hasta el domicilio del cliente los productos que adquirió vía telefónica o que adquirió directamente en alguna de las tiendas.
3. Realizar las transferencias físicas de productos de una tienda otra.

Historia de OfficeMax México.

OfficeMax México es el resultado de la co-inversión (joint-venture) formada por Grupo Oprimax y OfficeMax Inc. de los Estados Unidos.

En 1996 OfficeMax México inicia operaciones, abriendo su primera tienda OfficeMax San Jerónimo el 13 de septiembre de este año. Esta tienda mostró e hizo comprender que el concepto era correcto y que se debía apostar por el crecimiento, es por eso que en Noviembre del mismo año (1996) abre la segunda tienda, OfficeMax Cuitláhuac. Se termina el año de 1996 con dos muy buenas tiendas, gran aceptación del mercado y grandes proyectos para el 1997.

En el año de 1997 OfficeMax México comienza a tener gran presencia en el mercado y aceptación de sus clientes. En mayo de este año por la necesidad de ofrecerle más opciones a sus clientes comienza con sus operaciones en la ciudad de México TeleMax (Centro de Pedidos Telefónicos); para Junio, abre la tienda OfficeMax Interlomas. El primer gran regreso a clases se aproximaba, gracias a la aceptación y demanda de sus clientes OfficeMax México planea y abre para esta época otras cuatro Supertiendas. El reto fue difícil pero alcanzable y estas aperturas brindaron la oportunidad de ofrecer el servicio de las tiendas OfficeMax a otra ciudad de la república mexicana: Monterrey. Las tiendas que se abrieron

para el regreso a clases en Julio de 1997 fueron en la ciudad de México: OfficeMax Polanco y OfficeMax Coapa, y en Agosto en la ciudad de Monterrey: OfficeMax Contry y OfficeMax San Agustín; por lo que para el regreso a clases de 1997 OfficeMax México ofrecía a sus clientes un total de 7 tiendas, 5 en la ciudad de México y área metropolitana, así como 2 en la ciudad de Monterrey. En Enero de 1998 abre sus puertas OfficeMax Insurgentes, con la novedad de ofrecer un centro de producción de copiado "CopyMax-Hub"; también en Enero abre la tienda de OfficeMax Guadalajara, ofreciendo también el servicio de "CopyMax-Hub", e innovando otro servicio: SchoolMax, y claro esta apertura demuestra el interés de OfficeMax de llevar el servicio de sus tiendas a otras ciudades de la república, expandiendo así su presencia en el mercado.

El crecimiento y la consolidación como empresa continua durante 1998, por lo que en Julio de 1998 la tienda de OfficeMax Coyoacán inicia su operación. Debido a su crecimiento OfficeMax México toma la decisión de la construcción de un Corporativo que se ajuste a sus necesidades así como también que soporte el crecimiento proyectado e infraestructura necesaria para la joven pero prometedor empresa, por lo que en Septiembre de 1998, la empresa inaugura su moderno corporativo, y 2 meses después en Noviembre abre la tienda de OfficeMax Arboledas, diseñada ya con un nuevo concepto de tiendas OfficeMax; también se instala y se pone en funcionamiento el Centro de Distribución; en este mes se comienza a ofrecer el servicio de TeleMax en las ciudades de Guadalajara y Monterrey.

Para cerrar el año de 1998 con broche de oro se abre otra Supertienda, OfficeMax Satélite. En 1999 comienza la operación de la tienda virtual OfficeMax en línea (www.officemax.com.mx), donde se ofrecen grandes promociones y novedosos servicios. OfficeMax México continua con sus planes de expansión y abre nuevas sucursales: OfficeMax Cancún, ampliando sus servicios a 1 estado más de la República Mexicana. Posteriormente se abren las tiendas de OfficeMax Gran Sur y OfficeMax Veracruz.

Últimamente se abrieron OfficeMax Cuernavaca, OfficeMax Del Valle, OfficeMax León, OfficeMax Tlalpan, OfficeMax Jalapa, OfficeMax Querétaro, OfficeMax Centro, OfficeMax Santa Fé, OfficeMax Cuauhtémoc, OfficeMax Mariano Escobedo (Polanco II), Guadalajara II (Mariano Otero), OfficeMax Acapulco, OfficeMax El Olivo, Tienda Mac en OfficeMax Coyoacán y OfficeMax colonia Roma.

Misión:

Ser un equipo innovador en constante crecimiento comprometido con ser el único en ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes.

Valores:

Honestidad: Es actuar siempre con rectitud, transparencia y legalidad. Es además la manifestación de respeto por las normas, el bien común, el manejo y la administración honrada y transparente de los bienes de la empresa.

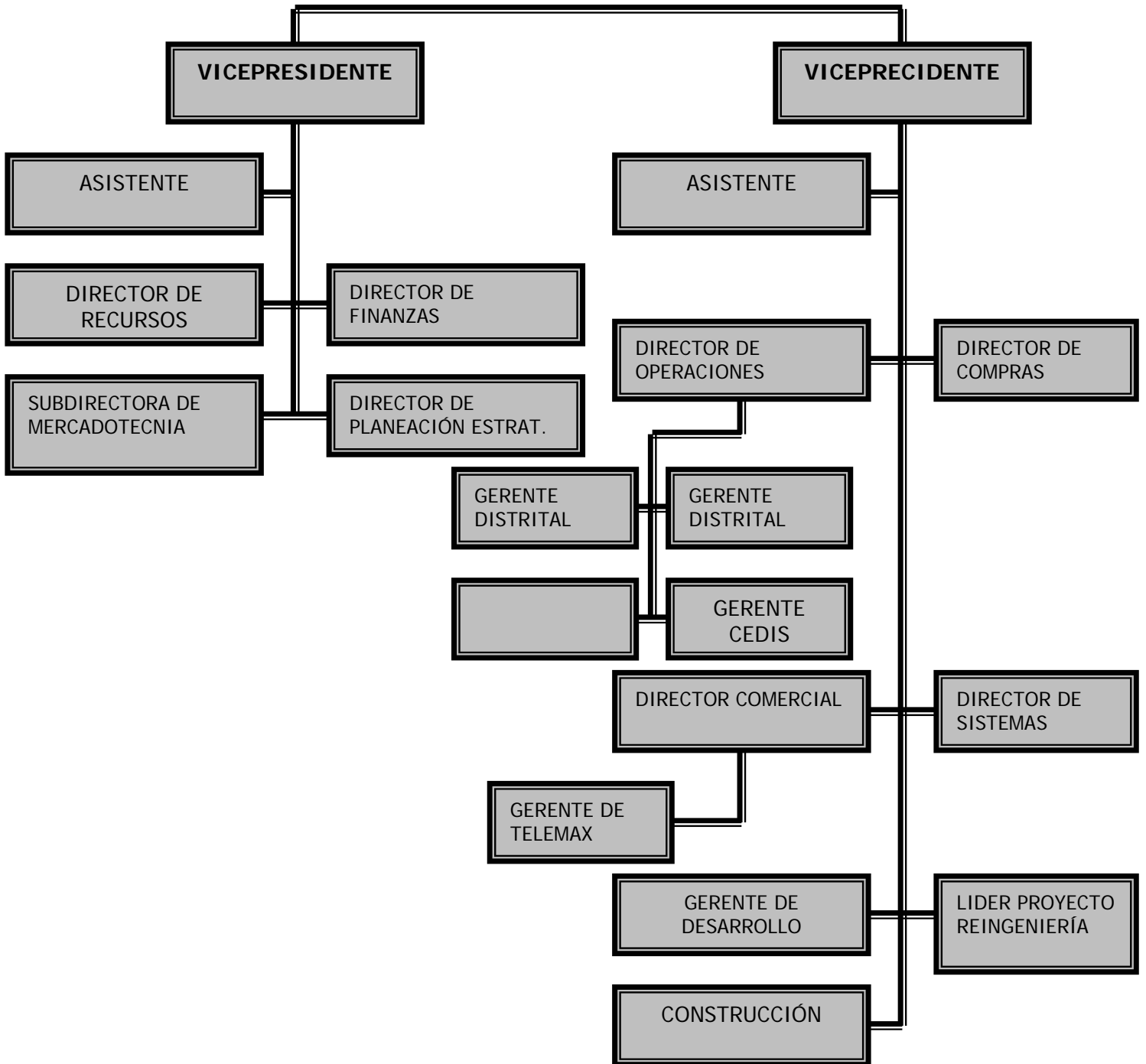
Lealtad: Compromiso del personal por la identidad de la empresa y devoción del servicio al cliente.

Compromiso: Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones de las funciones que cada quien desempeña; siempre en busca de la satisfacción integral de nuestro cliente.

Responsabilidad: Asumir y aceptar las consecuencias de nuestra toma de decisiones, acciones, así como actos libres y concientes.

Respeto: Tratar al ser humano con deferencia y consideración, reconocer su identidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos.

Organigrama:



Funciones:

Vicepresidencia: Se divide en operaciones y finanzas. Éstas en conjunto tienen por objetivo definir en conjunto con las distintas direcciones, la estrategia a seguir, para asegurar el crecimiento continuo y rentable para la permanencia de la empresa a largo plazo.

Además, el rol de las vicepresidencias es ser parte integral del funcionamiento de la empresa por lo que:

- Establece e informa objetivos claros.
- Impulsa el trabajo en equipo, la innovación y el crecimiento.
- Fomenta un ambiente agradable de trabajo.
- Se preocupa por sus recursos, sobre todo el humano cuidando que el trato a los empleados sea respetuoso, adecuado y justo.

Dirección de Operaciones: Es responsable del control interno, así como de la información del negocio en su sentido más amplio.

Su misión es garantizar el excelente nivel de servicio en nuestras tiendas, a través del proceso de venta que involucra la atención y servicio que trae como consecuencia ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes.

Dirección de Compras: Su objetivo es buscar y adquirir una amplia gama de productos de la más alta calidad, para lograr así, cubrir de manera integral las más rigurosas necesidades de nuestros clientes.

Dirección de Sistemas: Su objetivo está encaminado a la implementación de los sistemas computacionales, en forma conjunta con los usuarios propietarios de la información, garantizando la incorporación adecuada a todos los procesos operativos del negocio a los sistemas informáticos.

Dirección de Ventas: Su objetivo es acercar los productos a corporativos así como a empresas medianas o pequeñas y particulares, llegando hasta donde estén cada uno de nuestros clientes.

Elabora planes de venta, así como la administración de las operaciones relacionadas con el proceso de venta, negociación con corporativos, además de atención al cliente. Dentro de sus principales actividades tenemos: venta corporativos, telemarketing y tienda virtual.

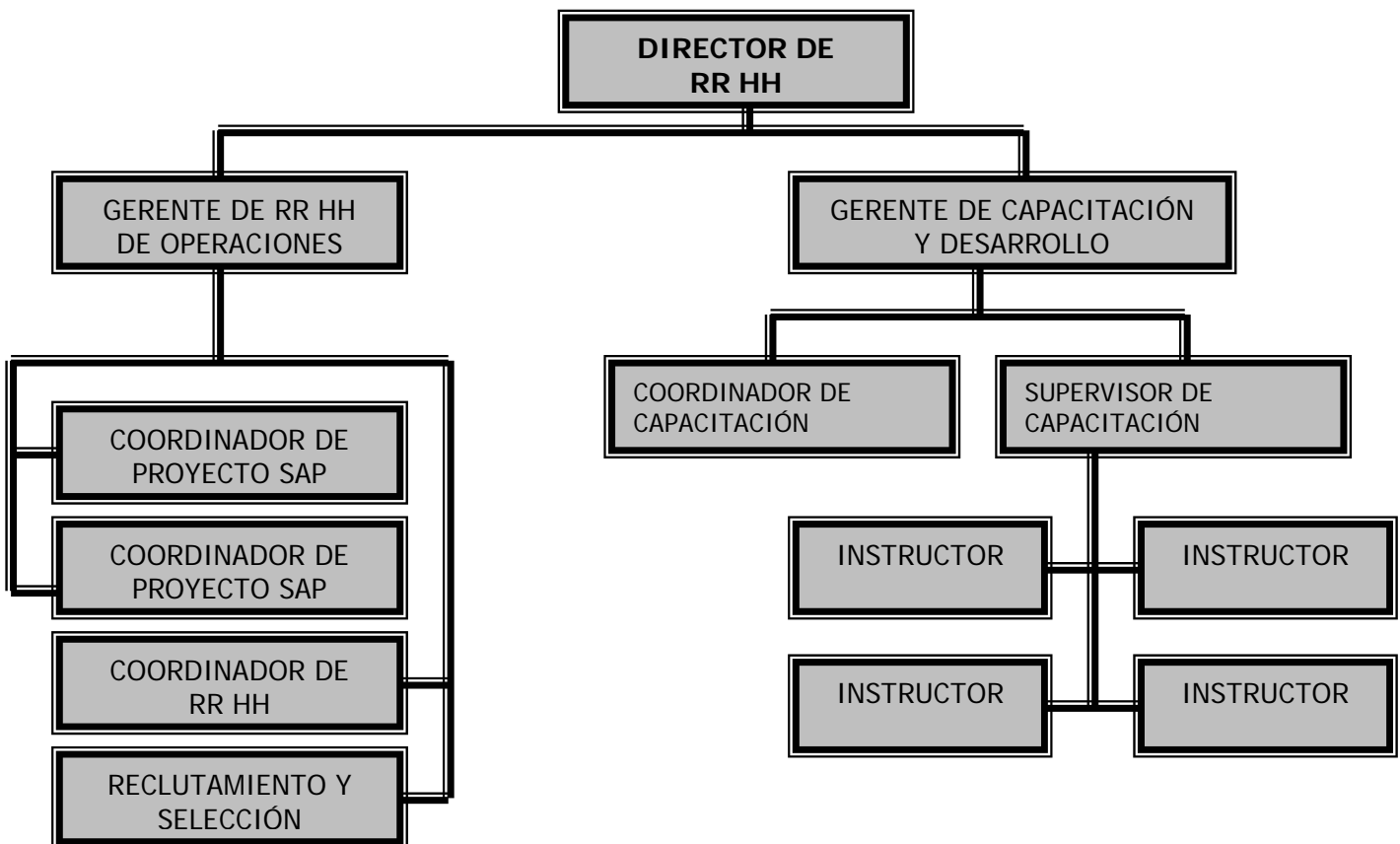
Subdirección de Mercadotecnia: Su objetivo es llevar a cabo un plan estratégico que atraiga y mantenga la atención de los clientes con el fin de garantizar el crecimiento de la empresa a largo plazo.

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo:

El Objetivo del departamento de recursos humanos es atraer y retener al mejor personal así como asegurarse de proporcionar el apoyo necesario en le trabajo para cada uno de los colaboradores de la compañía, logrando así que cada uno pueda alcanzar sus objetivos.

Organigrama del departamento:



Funciones:

Gerente de Operaciones: Es el encargado de coordinar el aspecto humano en cada uno de los proyectos que se desarrollan en la empresa. Así mismo, se encarga de revisar e interpretar los resultados de las áreas de Reclutamiento y Selección y Coordinación de Recursos Humanos.

Actualmente, también es el encargado de llevar a cabo toda la implementación, coordinación y supervisión del proyecto SAP

Gerente de Capacitación y Desarrollo: Es el encargado de Coordinar los nuevos proyectos de Capacitación para los distintos niveles de puesto. Así mismo, se encarga de interpretar los resultados obtenidos de las capacitaciones realizadas, con la finalidad de hacer adecuaciones o mejoras si son necesarias.

Coordinador de Proyecto SAP: Se encargan de apoyar en todas las actividades para implementar este proyecto. Ya que haya concluido su implementación, se encargarán de la supervisión y correcciones necesarias para lograr el mayor beneficio del mismo.

Coordinador de Recursos Humanos: Se encarga de llevar el control de el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos en cada una de las 50 tiendas distribuidas en el país. Así mismo, se encarga de manejar lo referente a las prestaciones de los empleados del corporativo, así como de supervisar el cumplimiento de las normas y políticas de conducta.

Reclutamiento y Selección: Se encarga de reclutar y seleccionar personal para las diferentes áreas del Corporativo, así como de llevar el control del reclutamiento y selección del personal que se encuentra en las 50 tiendas distribuidas en el país.

Coordinador de capacitación: Es el encargado de diseñar los diferentes cursos de capacitación que se imparten en la empresa. Así mismo se encarga de planear: a) la duración de los cursos; b) la distribución y orden de los temas en los días que durarán los cursos, y c) el número y fechas de las evaluaciones.

También se encarga de llevar el control de la capacitación realizada en cada una de las tiendas

Supervisor de capacitación: Se encargan de vigilar y controlar que los cursos de capacitación se impartan de la mejor manera, para que genere los resultados esperados. Se encarga también de recabar la información necesaria para evaluar el funcionamiento de los cursos, el desempeño de los instructores y el desempeño del personal capacitado. Así mismo, es el encargado de dar la capacitación necesaria a los instructores para que realicen mejor sus funciones.

Instructor: Es el encargado de impartir los cursos de capacitación que se realizan en el corporativo, así como de evaluar al personal que está llevando el curso en cuanto a los conocimientos que adquirió en el mismo.

Otra de sus funciones es supervisar el correcto funcionamiento de la capacitación en Tienda.

Proyecto SAP:

Tiene por objetivo proporcionar toda la información necesaria para facilitar el trabajo en las diferentes áreas, bajo los estándares y políticas determinadas por la Empresa.

Este proyecto se conforma por 7 módulos, los cuales se relacionan y comunican entre sí. Cada uno de ellos tiene como finalidad proporcionar un panorama amplio, sobre su Estructura, Metodología, Administración, Responsabilidad y Funcionalidad

Los módulos que integran este proyecto son:

1. Organización
2. Reclutamiento y Selección
3. Datos Maestros
4. Gestión de tiempos
5. Capacitación
6. Desarrollo
7. Gestión de Remuneración

Reclutamiento y Selección:

ETAPA 1: Comienza con la publicación de las vacantes en Internet y diarios como “El Universal”. En estos anuncios se especifican el tipo puesto, las características con que debe de contar el candidato al puesto, salario, prestaciones y ventajas que ofrece la empresa; los horarios y días de trabajo y la dirección y teléfono de donde deben acudir (puede ser a corporativo o a una determinada tienda). Se especifica si se debe llevar solicitud elaborada o currículum (en ambos casos siempre debe llevar fotografía).

ETAPA 2: Ya que los aspirantes al puesto acuden a la tienda o al corporativo, se hace una selección de las solicitudes o curriculums que mejor cumplan con las especificaciones hechas en la publicación. Para pasar a la siguiente etapa, se elige un máximo de 10 aspirantes.

ETAPA 3: Se realiza una serie de exámenes a los aspirantes seleccionados. Las pruebas se clasifican en conocimientos y aptitudes, habilidades y psicométricas. En esta etapa se selecciona a los candidatos con las más altas puntuaciones en los 3 exámenes. Se elige un máximo de 5 candidatos.

ETAPA 4: Los candidatos seleccionados son entrevistados por la encargada de reclutamiento y selección (cuando son candidatos para un puesto en corporativo) o por el encargado de Recursos Humanos a nivel Tienda. En esta entrevista se analizan las aptitudes, habilidades y conocimientos que demuestra la actitud del candidato. Se selecciona un máximo de 3 candidatos.

ETAPA 5: Finalmente el Gerente de Tienda o, en caso de que sea candidato para corporativo, el encargado del departamento, hará una última entrevista a los 3 candidatos. En esta etapa la cantidad máxima de candidatos a elegir, depende de la cantidad de vacantes que necesitan ser cubiertas.

Al término de este proceso, se realiza la contratación y se procede al proceso de capacitación

Capacitación y desarrollo

El tipo de capacitación varía dependiendo del tipo de personal que se está contratando, ya sea para corporativo u operativo (Tienda). Para efectos de esta investigación se pondrá mayor énfasis a la descripción de la capacitación para personal operativo:

Capacitación para personal de Corporativo:

Consiste en los siguientes pasos:

1. En el primer día se entrega un manual que contiene los conocimientos básicos sobre el área para la que se está capacitando. Posteriormente se da una explicación de los temas contenidos en dicho manual, se le informa al personal en capacitación que debe aprender y comprender el contenido, y finalmente se dan asesorías para la solución de las dudas que se tengan. La duración de esta etapa varía dependiendo del puesto, teniendo un máximo de 5 días. En esta etapa el mayor aprendizaje depende de la dedicación que ponga el personal al que se está capacitando, ya que es obligación del mismo aprender y comprender los temas del curso.

2. Se hace una evaluación de los conocimientos adquiridos. Para la aprobación del mismo es necesario una calificación mínima de 8 puntos.
3. La capacitación es terminada por el jefe inmediato, el cual se encarga de asesorar, supervisar y corregir al personal en capacitación, así como de resolver las dudas que surjan en las actividades laborales. Esta etapa es la más importante, ya que se ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación y se terminan de resolver las dudas que surgieron durante el curso.

Capacitación para personal operativo

A nivel operativo o de tienda, existen diferentes niveles de capacitación, éstas dependen del puesto a desempeñar: Asociado, Supervisor, Subgerente y Gerente. Para ello, la empresa ha creado un documento en el que se especifican los lineamientos y procedimientos de la capacitación, así como las condiciones en las que se deberá dar la promoción y desarrollo en los diferentes puestos de la tienda.

Por otra parte, existe un programa de Auto capacitación que consiste en presentar un examen de conocimientos sobre la tienda con la finalidad de conseguir un aumento de sueldo.

Evaluación de personal

La evaluación de personal es realizada para personal administrativo, ejecutivo y asociados, para lo cual existen formatos específicos para cada tipo de puesto, en los cuales se determinan los aspectos que se deberán evaluar. Dichas evaluaciones se realizarán anualmente PARA EJECUTIVOS Y ADMINISTRATIVOS. Para los asociados se realizará una evaluación al ingresar al comenzar a laborar en la empresa y posteriormente se harán evaluaciones semanales.

Prestaciones:

Aguinaldo:

Se otorga una cantidad equivalente a 15 días de sueldo base como gratificación a 12 meses de trabajo (o la parte proporcional al tiempo laborado), y se deposita en la cuenta de nómina a más tardar el 20 de Diciembre.

Vacaciones:

Una vez cumplido el año de trabajo en la empresa se podrá disfrutar de un periodo vacacional basándose en las tablas siguiente:

VACACIONES PARA PERSONAL DE TIENDA	
AÑOS DE SERVICIO CUMPLIDOS	DIAS A LOS QUE TIENE DERECHO
1	6
2	8
3	10
4	12
5 A 9	14
10 A 14	16
15 A 19	18
20 A 24	20
25 EN ADELANTE	22

VACACIONES PARA PERSONAL DE COOPERATIVO	
AÑOS DE SERVICIO CUMPLIDOS	DIAS A LOS QUE TIENE DERECHO
1	6
2	8
3	10
4	12
5	14
6 A 9	16
10 A 14	18
15 A 19	20
20 A 29	22

Requisitos para solicitar vacaciones:

1. Solicitar el formato de vacaciones a el departamento de Recursos Humanos de la tienda y llenarlo.
2. recabar autorización, firma de jefe inmediato y de gerente de área.
3. Entregar 5 días antes de la fecha de vacaciones el formato de solicitud a Recursos Humanos.

Prima vacacional:

En todos los casos señalados se paga el 25% de prima vacacional en el aniversario vía nómina.

Seguro de Vida:

OfficeMax otorga un seguro de vida, el cual protege el patrimonio del empleado y, económicamente a los familiares del mismo en caso de que éste llegue a fallecer. Dicho seguro es asignado en el momento de firmar el contrato indefinido. La cantidad que cubre el seguro va de acuerdo a la tabla abajo descrita, de tu sueldo base en caso de muerte natural y del doble en caso de muerte accidental. Dicha cantidad será entregada a los beneficiarios designados en el momento de la contratación. La vigencia del seguro es permanente mientras se esté laborando en la empresa y termina cuando se renuncia a la misma.

CANTIDAD QUE CUBRE EL SEGURO	
18 VECES EL SALARIO MÍNIMO VIGENTE	SUBGERENTE Y PERSONAL ADMINISTRATIVO (CORPORATIVO)
12 VECES EL SALARIO MÍNIMO VIGENTE	SUPERVISORES Y ASOCIADOS

AFORE:

Las aportaciones que hace la empresa se dividen en dos subcuentas: INFONAVIT Y SAR. Para esto el empleado debe darse de alta en la AFORE de su preferencia.



Casa abierta al tiempo

INONAVITF:

La empresa aporta el 5% del salario integrado con tope legal para el Instituto Nacional de la Vivienda para los trabajadores.

Cuando se cubran los requisitos que señala el INFONAVIT el empleado tendrá derecho a recuperar el saldo de su cuenta. Mientras tanto, tendrá derecho a recibir créditos para la vivienda en los términos y condiciones que el propio INFONAVIT establece.

SAR:

La empresa aporta el 2% del salario integrado de cada empleado (con tope legal de 25 salarios mínimos en el D.F.) como contribución al Sistema de Ahorro para el Retiro.

El empleado podrá retirar la suma de sus aportaciones hechos por la empresa y los intereses generados una vez que halla cumplido 60 años de edad o cuando adquiera derecho a una pensión por vejez o invalidez.

IMSS:

Una vez que se ingresa a la empresa, empleado es dado de alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social. El comprobante de ello será la carta patronal de afiliación al IMSS, la cual es entregada al empleado dentro de los primeros 15 días, junto con su primer recibo de nómina.

Caja de ahorro:

Esta prestación es opcional. Cuando un empleado ingresa a la caja de ahorro, se le descuenta vía nómina el 5% del sueldo mensual.

Préstamos:

Cuando tenga un año de antigüedad en la empresa y 6 meses en la caja de ahorro, el empleado tendrá derecho a solicitar un préstamo por la cantidad y plazo de acuerdo a la siguiente tabla:

ANTIGÜEDAD	PLAZO	NIVEL DE SUELDO		
		HASTA \$2000	DE \$2001 A \$10000	MÁS DE \$ 10000
1 AÑO	12 QUINCENAS	1.5 MESES	1.0 MESES	0.5 MESES
2 AÑOS	18 QUINCENAS	2.0 MESES	1.5 MESES	1.0 MESES
3 AÑOS O MÁS	30 QUINCENAS	3.0 MESES	2.0 MESES	1.5 MESES

Sala de Asociados:

Se acondicionó para las personas que deseen llevar comida, una sala que cuenta con sillas, mesas, refrigerador, horno de microondas y cafetera

Código de vestir:

Se ha implementado para el personal que labora en tienda un código de vestir sport y cómodo con la finalidad de formar un ambiente de trabajo casual, armónico y juvenil, el cual proporcione confianza y facilite una comunicación clara y eficiente, entre el equipo de trabajo y para los clientes.

Normas y políticas:

Ingreso, asistencia y horarios de trabajo:

Al ingresar a la tienda se debe hacer por la puerta de acceso de clientes, en caso de que se encuentre serrada, se debe hacer por la puerta de recibo. En caso de que el empleado (o asociado) traiga consigo algún artículo que se comercialice en a tienda, se debe notificar a vigilancia para que lo revise y lo marque, de lo contrario al salir será decomisado dicho artículo.

Para salir de la tienda se debe hacer únicamente por el área de recibo. Antes de salir el guardia revisará y verificará los artículos que porta cada empleado.

A fin de evitar cometer alguna violación a la política de ingreso y egreso a la tienda, es necesario seguir los siguientes puntos:

1. Evitar introducir a la tienda algún artículo que sea igual o similar a los que se comercializan en la tienda.
2. En caso de tener algún artículo restringido que se quiera ingresar a la tienda, debe ingresarse por el área de recibo para marcar y controlar los productos.
3. La salida de la tienda deberá realizarse siempre y en todo momento por el área de recibo, a fin de permitir la revisión cotidiana por parte de los guardias de seguridad y del personal de gerencia a cada uno de los asociados y sus pertenencias

Horarios:

La jornada de trabajo semanal es de 48 horas, repartidas en 6 días de trabajo, más una hora de trabajo. El jefe inmediato informará el día que descansa cada asociado y su horario para la siguiente semana (apertura, intermedio o cierre).



Puntualidad:

No se tiene tolerancia a los retardos, por lo que se les pide a los empleados llegar 15 minutos antes de su hora de entrada.

Registros:

Se registra la hora de entrada, hora de salida, salida a comer y regreso a comer en el reloj checador electrónico con la tarjeta de asistencia, la cual es entregada por el Recursos Humanos.

Asistencia:

En caso de que surja la necesidad de faltar, solo podrá ser justificada con la incapacidad expedida por el IMSS. La cual deberá entregar al jefe inmediato, el cual la firmará y pasará a Recursos Humanos para justificar la falta. No se podrá justificar la inasistencia con incapacidades expedidas por doctores u hospitales particulares.

Comunicación interna:

En esta empresa se lleva a cabo una política de puertas abiertas, la cual consiste en brindar al empleado la confianza para expresar sus dudas, inquietudes, propuestas e inconformidades a su jefe inmediato, gerente de tienda, gerente distrital, director de operaciones, director de recursos humanos o vicepresidencia. La única condición es respetar las jerarquías.

Juntas mensuales de la tienda: Una vez al mes, el gerente de la tienda lleva a cabo juntas generales para revisar los programas de la compañía, plan de ventas asignado, información de nuevos productos, análisis del shopper, y demás asuntos relacionados con a tienda. A dichas juntas es necesario que asita todo el personal de la tienda.



Casa abierta al tiempo

Uso de materiales y equipo:

Teléfono: No se permite el su uso para llamadas personales excepto para emergencias.

Equipo de cómputo: Solo está permitido el uso de programas autorizados, así mismo, se deberá verificar que los discos de 3 y media pulgadas estén libres de virus. El uso de el correo electrónico es únicamente con fines laborales, está prohibido enviar mensajes personales o que no se relacionen con el desarrollo del trabajo.

Disciplina y estatutos corporativos:

Estacionamiento: Se puede utilizar el estacionamiento destinado para los clientes, sin embargo deben respetarse los lugares de mayor comodidad para los mismos. Se recomienda dejar bien serrado el automóvil así como no dejar objetos personales y de valor a la vista, ya que la empresa no se hace responsable de los daños totales o parciales al vehículo.

FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A partir de la observación del funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, así como de las entrevistas hechas al personal que trabaja en dicha área y al personal de otras áreas, pudimos darnos cuenta de que en el funcionamiento real de la empresa se pueden observar las siguientes discrepancias con lo establecido en su documentación escrita.

Cabe mencionar que los juicios que se establecen a continuación son los emitidos por los empleados entrevistados:

- Recursos Humanos no tiene establecida la Misión y Visión del departamento.
- Lic. Salvador García, siendo Gerente de Operaciones, realiza también la función de Gerente de Capacitación y Desarrollo, ya que dicha gerencia está vacante.
- Realmente no se aplica el procedimiento completo para la capacitación de personal de corporativo, ya que toda la inducción y la capacitación están a cargo de quien será el jefe inmediato.
- El área de nómina, que se encarga de las actividades de pago de sueldos y salarios, altas y bajas al IMSS, y control de asistencias; no está controlado por el Departamento de RR HH. Esta área está ubicada dentro del Departamento de Finanzas.
- El salario para cada puesto de la empresa, está determinado por el director del área a la que pertenece dicho puesto.
- Existe un descontento general en los trabajadores de la empresa porque existe una desproporción enorme entre el salario recibido y las funciones a realizar.
- Esta situación ha generado un gran número de reclamaciones ya que en muchas ocasiones, personas que ocupan el mismo puesto reciben diferentes salarios.

- Debido a que en el momento de buscar cubrir una vacante, el departamento de RRHH pide al área en cuestión que le envíe las características de las personas para el puesto y el salario que ofrece, han habido ocasiones en las el jefe de dicha área reduce el salario ofrecido después de haber hecho la contratación.
- No está establecido algún sistema de motivación a los empleados, sin embargo, cada fin de año se hace una premiación a el mejor empleado del corporativo, al gerente de la mejor tienda y al mejor empleado del año. Dicha premio solo consiste en una remuneración económica.
- Existe un sentimiento, en la generalidad de los empleados de corporativo, de falta de comunicación entre RRHH y las demás áreas de la empresa, ya que continuamente dichas áreas se quejan porque Recursos Humanos contrata personal que no cubre las características necesarias para el puesto a cubrir. Piensan que no se toma en cuenta lo descrito en el formato de requisición que entregan a dicha área.
- No se ha realizado una definición del perfil para cada puesto de la empresa. Solo se encuentran definidos algunos como Gerencias, Subgerencias, y el personal directivo. Los demás solo tienen definidas las características de edad, sexo, y escolaridad.
- El departamento se tarda aproximadamente de 2 a 3 semanas para cubrir las vacantes necesarias. Lo cual al parecer de las demás áreas de la empresa, es demasiado tiempo.
- La capacitación de los gerentes y subgerentes, en lo referente a conocimientos técnicos, está estructurada tal como se define anteriormente. Sin embargo no pasa lo mismo con la capacitación para supervisores y asociados, ya que se han dado problemáticas que han llegado hasta nivel de corporativo, generadas por errores en la capacitación de los puestos mencionados.
- La capacitación se enfoca únicamente a conocimientos técnicos.

- En el interior del departamento existe una marcada definición de las actividades a realizar por cada uno de los empleados. Es decir, cada uno de ellos se dedica a realizar exclusivamente las actividades que le fueron asignadas y evita intervenir en las actividades de sus compañeros.
- La imagen del Jefe de Recursos Humanos que tiene el personal de las diferentes áreas de la empresa, así como de sus subordinados es la siguiente:
 - Tiene gran capacidad de liderazgo.
 - Es buen comunicador de las tareas y objetivos a realizar.
 - Tiene carisma para relacionarse con el personal del departamento y de otras áreas.
 - Es muy activo y responsable para realizar sus labores.
 - Debido a que actualmente es el responsable de coordinar el proyecto SAP, ha descuidado un poco las actividades exclusivas del departamento.
 - Tiene preferencias entre los empleados que laboran en el departamento a su cargo.

DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A lo largo de este apartado se realizará el análisis de la situación actual del departamento de Recursos Humanos, con la finalidad conocer en que condiciones se encontrará dicho departamento en el momento que se aplique el Programa Trainee.

Misión y Visión:

- o Debido a que no se tiene establecida una Misión y una visión claras para la empresa, el departamento de Recursos Humanos no cuenta con dichos conceptos, ya que no se ha percibido lo indispensable que es establecerlos en cada uno de los departamentos que componen la empresa.
- o Muchas de las problemáticas que existen entre diferentes empleados de la empresa en lo referente a relaciones laborales se debe a que el departamento no tiene definida cual es su misión en la empresa ni su visión, lo cual crea la necesidad del establecimiento de estos conceptos en dicho departamento.

Vacante de Gerencia:

No es conveniente que la Dirección de Capacitación y Desarrollo se encuentre vacante durante largo tiempo, debido a que, para un mejor manejo del área, es necesario que exista la presencia de una persona que lleve el liderazgo de las actividades que en dicho departamento se realizan.

Y aún menos conveniente es que el gerente de otra área este realizando las funciones de dicha vacante, ya que el desempeño y rendimiento de dicho gerente se verá afectado al tener un exceso de actividades y responsabilidades por cumplir.

Esta situación también provoca que podamos darnos cuenta de que el hecho de que exista un solo gerente para las dos áreas de Recursos Humanos, está poniendo en entredicho la claridad de las funciones de la dirección de Recursos Humanos, ya que literalmente el gerente está llevando la carga completa del funcionamiento de todo el departamento.

Capacitación:

Se observa una clara necesidad de mejoría en la calidad de la capacitación a nivel corporativo, ya que se distingue una marcada diferencia entre el empeño que se pone para capacitar al personal de tienda y el que se pone para capacitar a personal de corporativo; siendo que todos los empleados tienen el mismo derecho de capacitarse y desarrollarse dentro de la empresa. Ésta actitud también demuestra incongruencia con lo establecido en los documentos de la empresa, ya que continuamente se menciona la preocupación de la empresa por el desarrollo profesional de los empleados y con este tipo de capacitación, eso no se está poniendo en práctica.

En este sentido también se observa una gran necesidad de concientización a los empleados de todos los niveles y áreas, sobre aspectos como: la importancia del trabajo en equipo, la importancia de la comunicación hacia los diferentes niveles jerárquicos, y la interrelación existente entre los departamentos que componen la empresa, con la finalidad de lograr el correcto funcionamiento de la misma.

Esto se hace evidente debido a que la falta de los puntos anteriores en la cultura de la empresa, es un elemento central en las problemáticas interpersonales que se dan entre los empleados de toda la organización.

Política de salarios:

La situación que vive la empresa en lo referente a este aspecto es muy delicada, ya que el salarios es un aspecto muy importante para los empleados en su trabajo, y cuando ellos detectan que existen injusticias en la asignación de salarios esto provoca descontento, frustración, enojo y desmotivación; todo ello generará un ambiente de trabajo incómodo, una baja en la producción y seguramente una alta rotación de personal. Todo esto son problemas para la empresa que, con el tiempo pueden convertirse en problemas serios, mayormente complicados y difíciles de solucionar.

Motivación:

La falta de este elemento entre las actividades a realizar por Recursos Humanos, ha provocado que exista un sentimiento de disgusto de los empleados en general, hacia los directivos de la empresa, debido a que ellos observan que en otras empresas si existen sistemas de motivación e incentivos. Por lo tanto, podemos observar que este elemento es clave en la problemática de la alta rotación de personal.

Por otra parte, el que la empresa no cuente con dicho sistema, indica una falta de preocupación por el bienestar de los empleados (contrario a los establecido en algunos de sus documentos) y una falta de visión para el crecimiento de la empresa.

Definición de perfil de puestos.

Una definición de puestos va más allá de aspectos como escolaridad, sexo, experiencia y edad. Se deben definir también habilidades, aptitudes y conocimientos generales para poder saber con claridad cuál es el tipo de persona que se requiere en cada puesto. El que la empresa no tenga definidos estos aspectos ha generado que halla problemas con las demás áreas en cuanto a comunicación, así como problemas en la asignación de salarios que anteriormente se mencionan.

Relaciones entre los empleados de Recursos Humanos:

Se observa una clara falta de cordialidad, trabajo en equipo, colaboración y solidaridad entre los empleados. Esto ha sido generado por las envidias existentes entre ellos mismos, provocadas por la observación de que el Gerente tiene preferencias por ciertos empleados.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA TRAINEE

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA TRAINEE

DEFINICIÓN:

Los Programas Trainee (PT) son programas que realizan las empresas con jóvenes de alto potencial con el fin de formarles para que realicen un determinado trabajo cuando terminen el PT. La mayoría de los PT van dirigidos a jóvenes recién graduados y se dividen en 2 grandes grupos:

1.- Programas que buscan una visión global:

Mediante este tipo de programas las empresas buscan desarrollar a las personas para que, más adelante, asuman puestos en la dirección. Se desarrollan habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y se adquiere un conocimiento y una visión global de la empresa, que hacen realmente valiosas a esas personas. En los TP suele ser muy típica la rotación entre los diferentes departamentos que componen la empresa y a lo largo del programa probablemente se trabajará en departamentos como finanzas, marketing, recursos humanos... o en departamento más técnicos: laboratorios, diseño, informática, etc.

2.- Programas que buscan una visión especializada:

Las empresa ofrecen también programas a través de los cuales se desarrollan conocimientos muy específicos en algún área como por ejemplo finanzas, tecnologías de la información, recursos humanos, etc. Este tipo de programas suelen ser muy típicos en empresas que pertenecen a industrias en las que se requiere un gran conocimiento técnico como por ejemplo en el caso de la industria aeroespacial.

La duración de los TP suele ser generalmente de unos dos años, aunque depende de cada empresa, y en ocasiones pueden durar entre uno y cuatro años.

En algunos TP se ofrece la posibilidad de realizar una parte del programa en un país extranjero y te permiten adquirir la capacidad de trabajar en entornos multiculturales.

El Programa Trainee se compone de dos procesos fundamentales: el proceso de selección y el proceso de capacitación

PROCESO DE SELECCIÓN

Este proceso se conforma por diferentes etapas en las cuales se va determinando cuales (o cual) de los candidatos son los que mejor cumplen el perfil que necesita la empresa, por lo tanto, este proceso puede variar dependiendo de el tipo de empresa y sus necesidades.

Un ejemplo de dicho proceso es el siguiente:

Primera etapa:

Se reciben los Currículo Vitae y cartas de presentación de los candidatos al programa. En esta etapa se hace una selección de acuerdo al perfil que requiere la empresa en cuanto a conocimientos, estudios, experiencia, etc. (principalmente aspectos técnicos).

Segunda Etapa:

El responsable de Recursos Humanos hace una entrevista vía telefónica a cada uno de los candidatos seleccionados en la etapa anterior. Esta entrevista va dirigida ha conocer aspectos de la personalidad de cada uno de ellos basándose en su CV. Consiste en preguntas como ¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa?, ¿Tienes movilidad geográfica?, ¿Cómo manejas el stress?, ¿Cuál ha

sido la dificultad más grande que has tenido que superar hasta ahora? ¿Cómo la superaste?, Descríbeme tus 3 puntos fuertes y tus tres puntos débiles, ¿Cómo describirías tu comportamiento cuando trabajas en equipo?, etc. La selección de candidatos en esta etapa se enfoca en quedarse únicamente con los candidatos que cubran el perfil de personalidad que la empresa necesita (entusiasmo, confianza en si mismos, sinceridad, apetito de desarrollo profesional y personal, entre otros).

Tercera etapa:

Se hace una segunda entrevista vía telefónica, más enfocada a los aspectos técnicos (cualidades y habilidades) necesarios para el programa. Las preguntas son más precisas: conocimientos adquiridos en la universidad y relacionados con el TP, y la misma idea con los conocimientos adquiridos en mi experiencia profesional. Pueden ser preguntas como: Dime cuáles eran tus responsabilidades en tus prácticas y en tus anteriores empleos (si es que los hubo), ¿Cuáles han sido tus responsabilidades en los trabajos en equipo que has hecho?, Fuiste responsable de un equipo en la universidad, ¿cuántas personas tenías que gestionar?, etc.

Cuarta etapa:

Esta es la última etapa. Conocida también como Assessment center o Centro de Evaluación, consiste en hacer una programación de diferentes actividades como pruebas escritas y orales, entrevistas, tareas en equipo, etc; las cuales deben durar aproximadamente dos días, con la finalidad de que también se incluya el someter a presiones de tiempo a los candidatos.

Para ello, es recomendable que la empresa haga este conjunto de pruebas en algún hotel de lujo, o algo similar, esto permitirá que los candidatos se sientan motivado para terminar el proceso de selección y además permitirá observar el desenvolvimiento social y características de personalidad que no se observarían en otras condiciones.

Al término de esta etapa se hará la última selección de candidatos, los cuales podrán pasar al proceso de capacitación

Como apoyo al proceso de selección, se deberá contar con un comité de evaluación que será el encargado de estar al tanto del desempeño de cada candidato. Dicho comité deberá estar compuesto por elementos del aparato directivo de la empresa, por ejemplo Director General, Gerente de recursos Humanos, Gerente de operaciones, Encargado de Reclutamiento y selección, etc.

Así mismo, dicho comité deberá contar con controles de evaluación que le permitan realizar un buen diagnóstico sobre las características de los candidatos. Éstos controles deberán contener los tipos de habilidades a evaluar y una escala de evaluación clara y fácilmente interpretable.

PROCESO DE CAPACITACIÓN

Este proceso consta de dos etapas:

Etapas 1:

A cada uno de los candidatos seleccionados se les asignarán tareas específicas en uno de los departamentos de la empresa (Recursos Humanos, Finanzas, Producción, Mercadotecnia, Ventas, etc.) durante un periodo determinado. Al término de este periodo, los candidatos serán trasladados a otro departamento, en el cual también realizarán actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado. Dicha rotación continuará hasta que cada uno de los candidatos halla laborado en todos los departamentos que componen la empresa.

Esta etapa tiene una doble finalidad: En primer lugar, que el aprendiz conozca como se desarrollan las actividades laborales de cada uno de los departamentos para que al término de esta etapa, sepa como se interrelacionan cada uno de los departamentos y como afecta cada uno de ellos en la actividad global de la

empresa. Una visión global de la empresa permitirá que al ahora aprendiz pueda tomar mejores decisiones en el momento que se le confiera una responsabilidad directiva.

Y en segundo lugar, permitirá evaluar en cual de los departamentos el aprendiz desempeña de mejor manera sus conocimientos y habilidades, para finalmente ubicarlo en dicho departamento.

Etapa 2 :

Ya que cada aprendiz ha sido colocado en el departamento que mejor se desempeña, el encargado de ese departamento se hará responsable de la completa capacitación sobre el manejo del área, de tal manera que al término de la misma el aprendiz será capaz de llevar el completo manejo del área. La responsabilidad de la capacitación recae en el encargado del departamento porque el aprendiz no solo deberá conocer cuales son las tareas que se llevan a cabo en el área, si no también deberá saber la manera en la que éstas se planifican y se distribuyen entre los demás elementos del departamento; así como el planteamiento de objetivos y metas dentro del mismo. Eso se debe a que uno de los principales objetivos del Programa Trainee es integrar a la empresa personal capaz de desempeñar funciones de liderazgo en las diferentes áreas de la empresa.

La duración de estas etapas dependerá de las características particulares de la empresa en cuanto a tamaño, forma de organización, carga de trabajo, etc.

Al término de este proceso el aprendiz será capaz de desarrollar funciones de gestión de su departamento y conocerá el funcionamiento global de la empresa, lo cual le dará la oportunidad de ocupar un puesto gerencial a corto plazo. Así mismo, la empresa contará en ese momento con un elemento altamente eficiente, capaz de aportar beneficios tangibles para la empresa.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

La realización del Programa Trainee en las empresas aporta importantes beneficios como:

1. Este programa le permitirá a la empresa contar con una nueva e innovadora forma de reclutar personal capacitado, con características personales que aporten beneficios reales en las diferentes funciones de la organización, y un mayor valor en su capital humano.
2. El PT le permitirá conocer a detalle el tipo de personal que está contratando, por lo que, tanto jefes inmediatos como altos mandos, serán capaces de saber cuales son las fortalezas y debilidades del nuevo personal. Esto permitirá pulir sus habilidades y eliminar sus debilidades. Por lo tanto se podrá contar con personal altamente funcional.
3. Al término del programa, la empresa contará con personal verdaderamente leal, ya que son invaluable los conocimientos y aprendizajes que este programa genera para los candidatos aceptados.

CASO PRÁCTICO

Con la finalidad de conocer como se lleva a cabo la aplicación del programa anteriormente descrito, se describe a continuación el Programa trainee que se lleva a cabo en la empresa UNIFAR SA de CV

Programa Trainee en UNIFAR SA DE CV

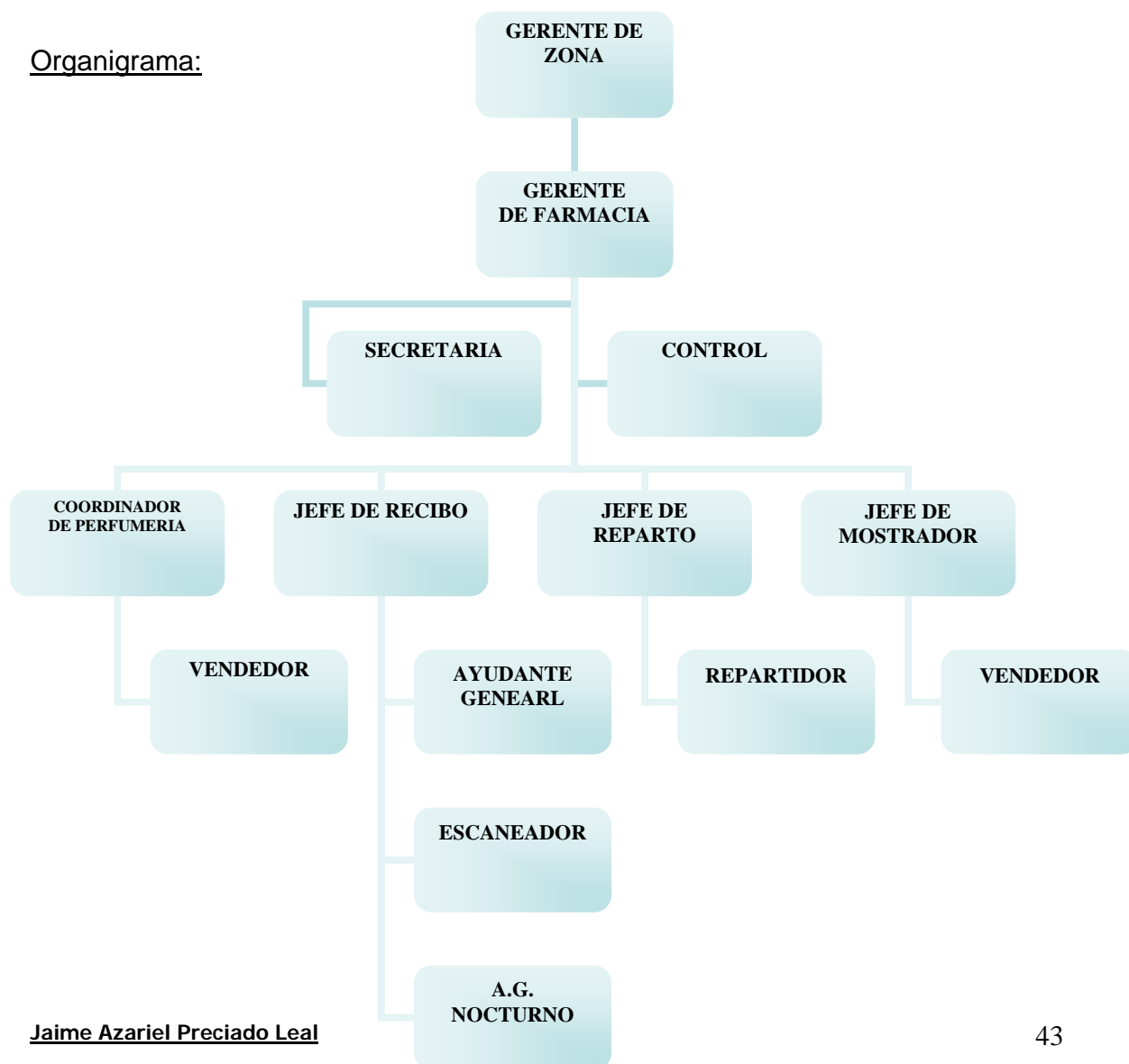
La empresa UNIFAR S.A. de C.V. es una cadena de farmacias teniendo como marcas comerciales FARMACIAS SAN PABLO, FARMACIAS SAN ISIDRO, FARMACIAS NUEVA PASTEUR, FARMACIAS NUEVA SAN PABLO entre otras contando con una red de sucursales distribuidas en el distrito federal y el área

metropolitana; cuenta con una plantilla de mas de 1500 empleados en las áreas operativas y mas de 130 empleados en el área administrativa.

Con el objeto de descubrir las habilidades gerenciales del personal se ha desarrollado este programa denominado DESARROLLO DE TALENTO HUMANO con el fin de formar futuros gerentes de sucursal.

Este plan esta diseñado para el personal que ingresa desde los puestos mas operativos (PLAN TRAINEE INTERNO) y para el personal que ingresa directamente como jefe de alguna área dentro de la farmacia (PLAN TRAINEE EXTERNO)

Organigrama:



Perfil de candidatos:

El perfil de los candidatos para el Programa Trainee debe ser el siguiente:

RUBRO	PARTICIPANTE
EDAD	25-35 AÑOS
ESCOLARIDAD	TRUNCO SUPERIOR AL 50% (PASANTE)
ESTADO CIVIL	INDISTINTO (DESEABLE CASADO)
EXPERIENCIA	NO NECESARIA(DESEABLE 1 AÑO)
MANEJO DE PERSONAL	DESEABLE
SEXO	INDISTINTO
OTROS	DISPONIBILIDAD
PARA TODOS LOS CANDIDATOS SE REALIZARA ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS	

Selección:

La selección de los candidatos para el programa se realizará a partir de los resultados arrojados por dos entrevistas que se realizarán a cada uno de los candidatos.

La primer entrevista será hecha por el departamento de Recursos Humanos, el cual se asegurará de que cada candidato cumpla con los requisitos de personalidad y conocimientos requeridos.

La segunda entrevista se llevará a cabo por el comité de evaluación, el cual se encargará de calificar las habilidades de los candidatos de acuerdo a los exámenes que vemos a continuación.

Cabe destacar que en ellos mismos se marcan los requerimientos mínimos en las habilidades de los candidatos.

CAPACIDAD INTELECTUAL	DEFICIENTE	INFERIOR	TMB	T MEDIO	T MEDIO ALTO	ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
CULTURA GENERAL								
JUICIO								
VOCABULARIO								
SINTESIS								
CONCENTRACION/ARITMETICA								
ANALISIS								
ABSTRACCION								
PLANMEACION								
ORGANIZACIÓN								
ATENCION								

IDENTIFICADOR DE HABILIDADES: EXAMEN TERMAN

IDENTIFICADOR DE HABILIDADES: EXAMEN MOSS

MANEJO DE PERSONAL	DEFICIENTE	INFERIOR	TMB	T MEDIO	T. ALTO	T. MEDIO ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
SUPERVICION								
DECISION								
EVALUACION DE PROBLEMAS								
RELACIONES INTERPERSONALES								
SENTIDO COMUN Y								

Ya hecha la selección de los candidatos, se pasará a la etapa de capacitación, en la cual se darán cursos de conocimientos sobre el puesto, conocimientos generales de la empresa y sobre liderazgo. Para la realización de dichos cursos, se establecen las siguientes condiciones:

1. El curso de inducción (bienvenida) será impartido por la dirección general
2. La calificación mínima para aprobar cualquier examen es de 80 puntos
3. Cada semana se hará un examen de conocimientos de medicamentos de 100 artículos, en caso de no aprobarlo deberá presentarlo nuevamente en un plazo no mayor de 4 días: las horas adicionales requeridas y la presentación del examen reprobado se efectuaran fuera del horario de trabajo
4. Al final de cada curso se aplicara un examen sobre lo aprendido, en caso de no aprobar alguna evaluación, deberá tomar el curso nuevamente y presentar un nuevo examen
5. Los cursos y exámenes se llevaran a cabo en las instalaciones de recursos humanos
6. La entrega de calificaciones y evaluaciones de desempeño se harán cada 15 días en el departamento de recursos humanos.
7. Una vez que el Trainee ocupe el puesto de jefatura se realizaran dos juntas de seguimiento

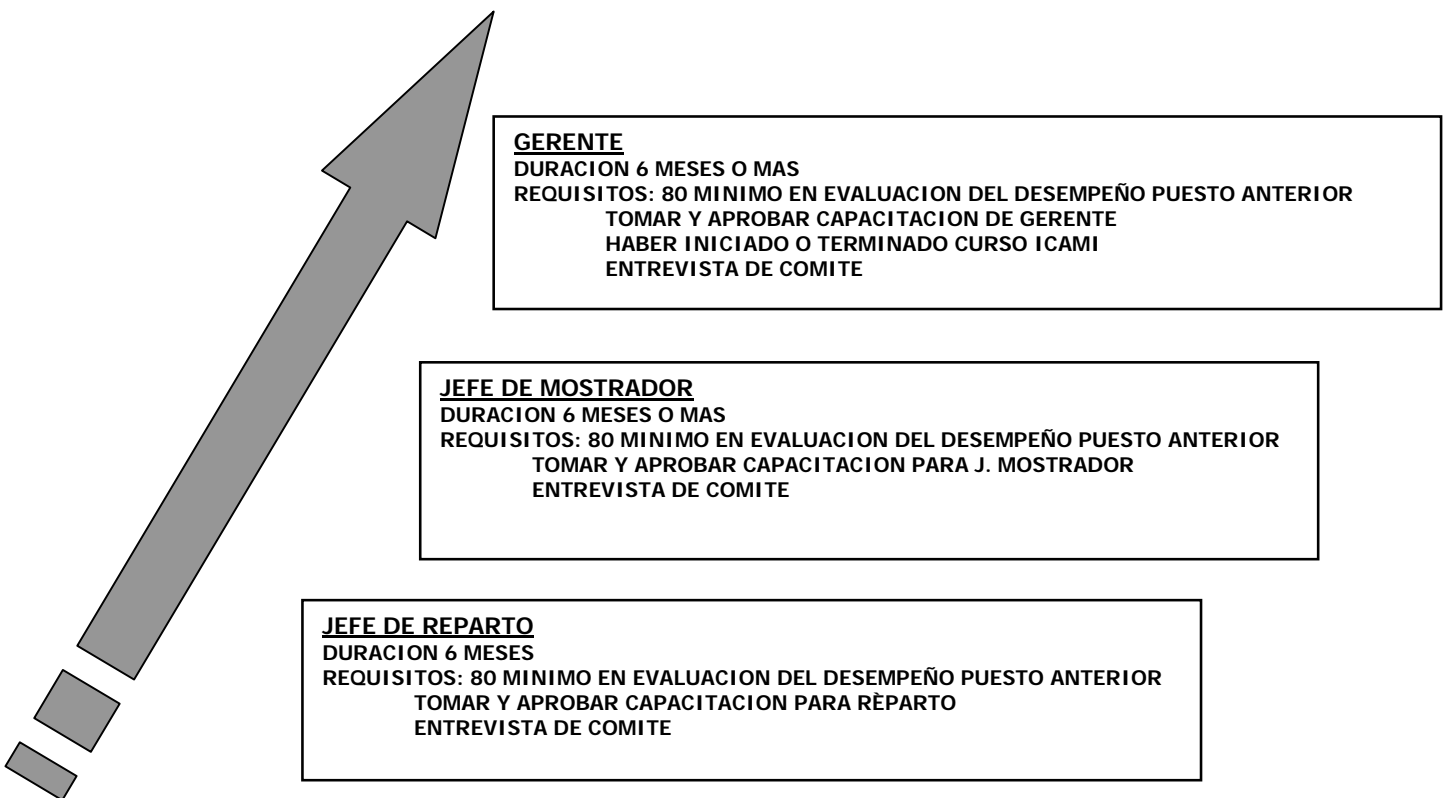
Políticas:

Las políticas para el Programa Trainee son las siguientes:

1. La calificación mínima aprobatoria para ascender a cualquier puesto es de 80 puntos en su evaluación final
2. Queda a criterio del comité de evaluar la continuidad o democión de aquel candidato que obtenga en su evaluación final una calificación menor a 80 pero mayor de 60
3. Queda fuera del programa Trainee cualquier candidato que obtenga menos de 60 puntos en su evaluación final

4. En todo momento queda a decisión del comité que cualquier candidato no continúe con el programa Trainee
5. Los comités de evaluación estarán integrados por:
 - ❖ Director general
 - ❖ Gerente de recursos humanos
 - ❖ Gerente de operaciones
 - ❖ Gerente de zona
 - ❖ Gerente de farmacia
 - ❖ Encargado de capacitación

Este mismo programa podrá ser utilizado para el ascenso a los diferentes puestos de la empresa. En UNIFAR SA DE CV, el crecimiento por medio del Programa Trainee se plantea de la siguiente manera:



CAPÍTULO 3:

PROGRAMA TRAINEE

PARA

OFFICE MAX

CAPÍTULO 3

PROGRAMA TRAINEE (PT) PARA OFFICE MAX

INTRODUCCIÓN

La aplicación de este programa generará importantes ventajas para la empresa OfficeMax de México. Algunas podrían ser las siguientes:

- Contar con una forma innovadora y actual de reclutar personal capacitado con conocimientos, actitudes y habilidades; que aporten beneficios reales en las diferentes funciones de la organización, y un mayor valor en su capital humano.
- Conocer a detalle el tipo de personal que está contratando, por lo que, tanto jefes inmediatos como altos mandos, serán capaces de saber cuales son las fortalezas y debilidades del nuevo personal. Esto permitirá pulir sus habilidades y eliminar sus debilidades. Esto traerá por beneficio contar con personal altamente funcional.
- Al término del programa, la empresa contará con personal verdaderamente leal, debido a que son invaluable los conocimientos y aprendizajes que los candidatos aceptados obtendrán durante la participación en el programa.
- Cuando el empleado haya concluido el programa, será capaz de tomar decisiones congruentes a los objetivos de su área y a los objetivos globales de la empresa.
- Reclutar personal externo a la empresa, siempre beneficia a la empresa, ya que no solo se está adquiriendo a un trabajador más, si no también se adquiere una visión fresca capaz de detectar problemáticas, deficiencias y oportunidades que difícilmente pueden ser vistas por el personal que ya labora en la organización

Así mismo, la implementación del PT, también puede traer algunas desventajas, por ejemplo:

- La contratación de personal externo a la empresa con la finalidad de ubicarlo en puestos con jerarquía alta, puede provocar en los empleados descontento y frustración, ya que actualmente quienes ingresan a ese tipo de puestos es personal que ya labora ahí. Esto puede traer problemas en las relaciones laborales.
- Es necesaria una mayor inversión de tiempo para la capacitación de personal externo a la empresa, ya que desconoce de todos los procedimientos que en ella se manejan.
- Requiere de una mentalidad gerencial que esté a favor de invertir en el capital humano. No solo de los que participan en el Programa, sino también de los altos mandos, ya que el éxito del programa también depende de el apoyo que se reciba de éstos.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo General:

Aportar a la empresa una forma de reclutar, seleccionar y capacitar a gerentes capaces de aportar una mayor productividad a la empresa, utilizando sus conocimientos, habilidades y creatividad.

Objetivos Específicos:

- Reclutar personal con competencias suficientes para resolver los problemas que enfrente en ese momento la tienda que se ponga bajo su gestión.
- Capacitar Gerentes capaces de detectar oportunidades de mejora tanto en la operación de la tienda, como en el mercado; para lograr una mayor competitividad en su ramo.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El programa va dirigido a puestos de jerarquía alta. Debido a que no existe una alta rotación en los puestos de Dirección y Gerencia a nivel Corporativo, este programa se enfocará a el puesto de Gerencia de tienda.

Perfil:

Para poder concursar para ingresar en este Programa, se deberá contar con el siguiente perfil:

Escolaridad: Licenciatura terminada en Administración de Empresas o Relaciones Industriales².

Edad: De 23 a 28 años

Sexo: indistinto

Idioma: 50% de inglés

Experiencia: No necesaria

Competencias:

1. Análisis y solución de problemas
2. Liderazgo
3. Creatividad
4. Comunicación Oral y Escrita
5. Escucha
6. Flexibilidad
7. Integración y Conducción de equipos de trabajo
8. Negociación
9. Orden, Calidad y Cuidado
10. Planeación Ejecución y Control
11. Priorizar y sentido de urgencia
12. Trabajo bajo presión

² El trámite de titulación podrá estar pendiente o en proceso. Son embargo los estudios forzosamente deberán haber sido concluidos.

13. Trabajo en equipo
14. Buena presentación

Proceso de selección:

Después de realizarse la publicación de la oferta para ingresar al Programa, se efectuará el proceso de selección. Dicho proceso constará de 5 fases las cuales se describirán a continuación:

Fase 1: El área de Reclutamiento y Selección del Corporativo, hará una revisión de los curriculum recibidos. De los cuales se elegirán únicamente los que cumplan con el perfil anteriormente mencionado

Fase 2: El encargado de Reclutamiento y Selección del Corporativo realizará una entrevista a cada uno de los candidatos seleccionados en la etapa anterior la cual se enfocará a conocer sus características de personalidad. El entrevistador, realizará dicha actividad apoyado en la información contenida en el currículo. Un ejemplo de el tipo de preguntas que formulara es ¿Por qué quieres trabajar en nuestra empresa?, ¿Tienes movilidad geográfica?, ¿Cómo manejas el stress?, ¿Cuál ha sido la dificultad más grande que has tenido que superar hasta ahora? ¿Cómo la superaste?, Descríbeme tus 3 puntos fuertes y tus tres puntos débiles, ¿Cómo describirías tu comportamiento cuando trabajas en equipo?, etc. En esta etapa serán elegidos los candidatos que cubran que se acerquen de mejor manera al perfil de competencias anteriormente mencionado.

Fase 3: Se realizará una segunda entrevista, ahora con el Gerente de Operaciones, la cual se enfocará a evaluar los conocimiento Sobre administración que tienen los candidatos. El entrevistador se apoyará en preguntas como: ¿Cuáles son las principales áreas en una empresa?, ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan en cada departamento?, ¿Cuáles son los métodos de motivación que conoces?, ¿ que harías para incrementar las ventas en una tienda con “x” características?, ¿Qué sería lo primero que harías si te pusieran a cargo

de una tienda?, etc. En esta etapa se seleccionará a los candidatos que hayan sido mejor evaluados por el Gerente de Operaciones, y que según su criterio, deben pasar a la siguiente fase.

Fase 4: A esta etapa se le llama Centro de evaluación, la cual consiste en realizar una serie de pruebas y ejercicios durante dos días, en las cuales se podrá observar sus conocimientos y competencias puestas en práctica. Las actividades a realizar son de los siguientes tipos:

- Pruebas escritas y orales sobre conocimientos administrativos, y habilidades de lenguaje y numéricas.
- Resolución de problemas individual y en equipo, con la finalidad de observar su capacidad de trabajo en equipo, habilidad para relacionarse, conocimientos teóricos, liderazgo, creatividad, comunicación (oral y escrita), etc.
- Ejercicios prácticos sobre problemas específicos. Esto se refiere a crear situaciones en las que es necesario que se resuelva un problema planteado. Los integrantes del equipo tendrán una postura específica en dicho planteamiento y lo resolverán de acuerdo a la misma. En esta actividad también podrán observarse competencias y conocimientos pero en problemáticas planteadas de diferente manera.
- Finalmente se realizará una comida con los directivos de la empresa (Gerencia del Corporativo, Directiva y Vicepresidencia), la cual servirá por una parte, para observar el comportamiento de los candidatos en esa situación, y por otra, para concluir la etapa de selección motivando a los candidatos.

Debido a la importancia de esta última etapa, es necesario que las actividades se realicen en un lugar distinto de las oficinas en las que se pueda tener apartados a los candidatos.

La realización de esta serie de pruebas estará a cargo de un comité de evaluación compuesto por el Encargado de Reclutamiento y selección, Gerente de Operaciones, Gerente de Capacitación y Desarrollo, Coordinador de capacitación,

y Director de Recursos Humanos los cuales realizarán evaluaciones a cada uno de los empleados en cada una de las pruebas. Esta evaluación servirá para seleccionar a los candidatos que finalmente serán aceptados para ser contratados y pasar a la etapa de capacitación.

Inducción:

Ya habiendo sido seleccionados, los instructores se encargarán de darles la inducción a la empresa, la cual consistirá en lo siguiente:

- Dar la bienvenida a la empresa a los candidatos aceptados
- Explicación general de lo que es la empresa, y su historia, misión y valores.
- Explicación de las políticas y código de vestir.
- Explicación de las prestaciones.
- Explicación de que la contratación es por tiempo definido y que después de 3 meses podrá firmarse un contrato por tiempo indefinido. Así mismo se especificará la forma de pago y se confirmará el salario ofrecido.

Etapas de Capacitación:

Primera etapa:

Los participantes del programa estarán de mes a mes y medio siendo capacitados e las áreas de Dirección de Sistemas, Dirección de ventas, Dirección de operaciones, Dirección de Compras, Subdirección de Mercadotecnia. Dicha capacitación estará a cargo del Director del departamento, el cual hará un seguimiento de el desenvolvimiento en del participante y una evaluación del desempeño del mismo.

Consistirá en realizar funciones de asistente administrativo en cada una de las áreas anteriormente mencionadas, con la finalidad de conocer a grandes rasgos el funcionamiento de la empresa.

Segunda Etapa:

El participante será canalizado a una de las tiendas para recibir la capacitación de la gerencia de tienda por quien tenga dicho puesto. Ya en tienda, su capacitación se dividirá en dos fases:

1. realizar las labores de Asociado, Supervisor y Subgerente de la Tienda, con la finalidad de saber cuales son las actividades que realiza cada uno, como se da el mecanismo operación en tienda y para que sepa “ponerse en los zapatos” de los empleados, en el momento que él esté a cargo de una Tienda. Esta etapa durará un máximo de un mes en cada puesto. El gerente de la tienda realizará un seguimiento y evaluación del desempeño del participante, en cada puesto.
2. Se realizará una capacitación directamente por el Gerente de tienda, el cual se encargará de enseñarle de forma principalmente teórica, el funcionamiento de la gerencia de Tienda.

Esta fase de capacitación se da de la siguiente manera:

Comienza con la introducción al curso, la cual consiste en explicar la filosofía de entrenamiento y los objetivos del mismo. Finalmente se comentan los 5 módulos de los que componen la capacitación.

Filosofía de entrenamiento:

En esta empresa consideramos que la atención y reconocimiento personales son herramientas poderosas para mejorar el desempeño. Por lo tanto el entrenamiento es un proceso de trabajar hombro a hombro, entrenando y verificando las destrezas del trabajo.

El entrenamiento es trabajo de todos, en todo momento. Diario se debe dar seguimiento al entrenamiento individual de todos los Asociados. Es un proceso continuo y se lleva a cabo en cada uno de los niveles.

Un entrenamiento efectivo requiere tanto de esfuerzos individuales como de esfuerzos de los entrenadores

Como gerente de tienda tienes la responsabilidad de:

- Lograr que la tienda alcance los mejores resultados posibles.
- Usar la iniciativa para obtener lo máximo del entrenamiento cuando se imparta en la tienda.
- Entrenar continuamente al personal, principalmente Supervisores y Subgerentes.

Como empresa tenemos la responsabilidad de:

- Entregar alta calidad de entrenamiento a todas las tiendas
- Entregar entrenamiento que prepare a Gerentes, Subgerentes y Supervisoresde tienda

Objetivos:

El objetivo de este entrenamiento es formar gerentes capaces de lograr en sus tiendas un servicio de calidad, aumento agresivo de ventas y ganancias óptimas de las Tiendas.

Módulos:

Módulo 1: Mejores prácticas para dirigir la tienda.

Unidad 1: Planeación e implementación de actividades durante el turno.

Unidad 2: Dirigir el turno para lograr ganancias.

Unidad 3: Control de programas de servicio a los clientes.

Unidad 4: Dirigir al equipo para durante los turnos para lograr las ventas

Módulo 2: Estrategias para el desarrollo de la tienda

Unidad 1: Evaluación de operaciones y mercaderías de la tienda

Unidad 2: Estrategias para mejorar las ventas

Unidad 3: Análisis y evaluación de los estándares de servicio a clientes.

Unidad 4: Estrategias para mejorar el servicio a clientes

Modulo 3: Estrategia para incrementar la rentabilidad

Unidad 1: Análisis e interpretación del estado de resultados P&L

Unidad 2: Estrategias para incrementar el rendimiento de ventas

Unidad 3: Estrategias para incrementar ganancias de operación.

Unidad 4: evaluación, control y reducción del nivel de merma

Unidad 5: estrategias para reducir gastos controlables y nómina.

Modulo 4: Recursos Humanos

Unidad 1: Reclutamiento, selección e integración de personal

Unidad 2: Comunicación, motivación y clima laboral

Unidad 3: Administración de personal y nóminas

Unidad 4: Seguridad, higiene y accidentes de trabajo

Unidad 5: Relaciones Laborales

Unidad 6: Administración de la capacitación y desarrollo

Modulo 5: Administración del programa de entrenamiento

Unidad 1: Plan de capacitación para tiendas.

Unidad 2: Programa de desarrollo de asociados

Unidad 3: Administración e implementación del entrenamiento

Unidad 4: Seguimiento al progreso del entrenamiento

Al término de cada módulo se hace una evaluación de los conocimientos adquiridos durante el mismo. Esta evaluación no es para determinar el resultado de la evaluación del curso, solamente sirve para que el personal que esta siendo capacitado tenga una idea clara de cuales son los temas que domina y cuales son los que necesita reforzar.

La capacitación concluye con la realización de un examen final, el cual deberá ser aprobado con una calificación mínima de 9 puntos.

Resultados esperados:

Al término de la capacitación, el participante deberá ser capaz de desempeñar todas las funciones de Gerencia de Tienda. Así mismo será capaz de aportar ideas y tomar la iniciativa para crear proyectos de mejora a nivel operativo.

Duración:

La duración aproximada del Programa, tomando en cuenta la selección de candidatos, será de 1 año 1 mes. Sin embargo puede variar este periodo de tiempo, no debemos olvidar que es un programa muy flexible a las necesidades de la empresa.

Responsable:

Los responsables de Implementar el Programa Trainee, así como de su ejecución, coordinación y evaluación de resultados, será el Gerente de Operaciones y el Gerente de Capacitación Y Desarrollo. Sin embargo, debido a que actualmente El Licenciado Salvador García está realizando estas dos funciones, será él el responsable de dicho proyecto.

BIBLIOGRAFÍA



Casa abierta al tiempo

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía:

- María Cristina Escobar Iturbe. Métodos y técnicas para la investigación en las ciencias económico-administrativas. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México. 2000.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. 2000. Editorial Mc. Graw Hill.
- Mondy Wayne Noe Robert. Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. 1997. Editorial Prentice Hall.

Páginas de Internet:

- www.azcarreras.com
- www.satmex.com.mx
- www.traineeambev.com.br
- www.officemax.com.mx