



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración

**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS MÉTODOS
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS
DEL SECTOR RETAIL.**

Sustentada por:

Alejandro Esteban Reyes Gómez	2010-1654
Jennifer Rubí Díaz Arias	2014-0797
Grisamna del Carmen Cruz Ortiz	2014-2687

Profesores:

Lic. Víctor Herrera
Lic. Triana Bello

Monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de empresas

Distrito Nacional, República Dominicana
Abril, 2018

**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS MÉTODOS
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LAS
EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL.**

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIAS	V
RESUMEN EJECUTIVO	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL.	
1.1 Concepto de reclutamiento y selección de personal	4
1.2 Antecedentes.	9
1.3 Evolución de los métodos de selección de personas.....	11
1.4 Instrumentos para la selección de personal.....	13
1.5 Empresas del sector retail.	17
CAPÍTULO II: ASPECTOS GENERALES DE LOS SUPERMERCADOS CDR.	
2.1 Historia.	20
2.2 Misión, Visión y Valores.....	21
2.3 Estructura organizacional.	23
2.4 Método, procesos y procedimientos de reclutamiento y selección.	24
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.	
3.1 Datos de los entrevistados.....	31
3.2 Preguntas y respuestas.	32
3.3 Análisis de entrevista.....	43
3.4 Encuesta. Gráficos y análisis de resultados.....	44
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	IX

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer a Dios y mis padres quienes fueron los que me permitieron estar en este mundo. Agradecer a toda mi familia, los cuales me motivaron e incentivaron a emprender este camino y siempre han estado para mí cuando los he necesitado.

Específicamente a mi hermano, el cual me da apoyo incondicional, a mi esposa e hija, las cuales son mi rayo de luz y fuente de motivación constante. También agradecer a todo el que estuvo en el transcurso de esta etapa como lo son los profesores y compañeros.

Especiales agradecimientos a mi padre y madre, los cuales fueron mi soporte en todo este proceso y si no fuese por su constante apoyo y motivación no hubiese emprendido esta etapa tan importante en la vida como lo es el conocimiento y educación superior.

Alejandro Reyes.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haberme permitido venir a este mundo con un propósito y reconocer que apartado de Él nada podemos hacer, quiero agradecerle por las circunstancias que tuve que pasar al iniciar esta carrera universitaria, ya que no tenía ni idea de cómo iba a pagar mis estudios, pero confié en Él y lo hizo.

Agradezco a mis padres por todo el apoyo y la confianza que me han dado, son mi inspiración de yo seguir luchando y preparándome para la vida.

Gracias a mis profesores, asesores y compañeros de este proyecto, Grisamna Cruz y Alejandro Reyes por estar dispuestos a hacer un buen trabajo en equipo con calidad y excelencia.

También quiero agradecer a la empresa que me ha acogido desde que inicié en el mercado laboral, agradeciendo por la flexibilidad de horario para poder culminar mis estudios.

Gracias a todas las personas que de una manera u otra aportaron a mi vida en estos cuatro (4) años, dándome apoyo emocional y estando dispuestos a ayudar en los momentos más difíciles.

Jennifer Díaz.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios por darme la fe y esa fuerza que siempre tuve para salir adelante, de estar segura de mí misma y de los logros que he querido alcanzar en todo el trayecto.

A toda mi familia y allegados que siempre han estado ahí para lo que necesite, gracias por apoyarme siempre y por estar atentos a todo lo he fue pasando en el proceso de mi carrera, sé que sin el apoyo de ustedes nada de esto hubiera sido posible. Cada uno puso su granito de arena en la persona que soy hoy en día y en los logros que he alcanzado.

Agradezco a mis compañeros de trabajo, los cuales han puesto todo su esfuerzo y empeño para que todos salgamos a flote y brillemos juntos cada uno con su luz propia sin apagar la del otro para que así todos seamos afortunados de llegar a la meta.

Y, por último, pero no menos importante agradecer a los profesores que nos acompañaron en todo el proceso de la carrera en sí y del trabajo final, por tener esa paciencia y voluntad de enseñar a sus estudiantes, de que aprendamos tanto de la vida profesional y laboral como de la vida misma.

Grisamna Cruz

DEDICATORIAS

DEDICATORIAS

Este trabajo investigativo va dedicado a todas las personas que de una u otra forma aportaron e influyeron en mi para lograr esta meta. En especial a mis abuelos Cándido y Mirian los cuales ya no están físicamente conmigo y sé que están muy orgullosos de fiesta en el paraíso debido a este logro alcanzado.

También dedicado a mis padres Genoveva Gómez y Esteban Reyes, a mi hermano Javier Reyes, mi esposa Bernice Cacdac y mi hija Sara Luna Reyes. Sin el apoyo y motivación de ellos no hubiese llegado donde estoy hoy y sumamente agradecido por haberme enseñado que en la vida hay que ser un luchador y que cuando se quiere algo lo suficiente se puede lograr mediante la perseverancia, disciplina y, sobre todo, humildad.

Alejandro Reyes.

DEDICATORIAS

Dedico este logro en primer lugar a Dios porque me permitió no rendirme nunca y llegar hasta el final.

A toda mi familia, a mi madre Evelin Arias porque cada día se preocupa porque siga adelante logrando todo lo que me propongo. A mi padre Reyes Díaz por creer y confiar en mí, por enseñarme a que por más difícil que se ponga todo nunca rendirse, por darme ejemplo de ser una persona constante, luchadora y paciente.

Y por último y no menos importante, a mis hermanos Evelin Díaz, Jonathan Díaz y Víctor Díaz, para que vean que cuando se quiere se puede y no hay obstáculos ni barreras que le impidan lograr sus sueños.

Jennifer Díaz.

DEDICATORIAS

A Dios:

Por ser mi guía, mi soporte para alcanzar mis metas y propósitos, pero más que nada, esta meta en específico de graduarme, que tanto anhelé desde el inicio de todo el proceso.

A mis padres:

Alejandro Cruz Candelier y Grismilda Ortiz Santos, porque junto con Dios hacen la fórmula perfecta para que cada vez que caigo, me levante con fe y confianza en mí. Por hacerme quien soy hoy en día y por todo el amor que me han ofrecido, esto para mí ha sido lo primordial para que esté en este punto de mi vida y hacérmelo de la manera más fácil y gratificante posible.

A mis hermanas:

Cherline y Alejandra Cruz, por darme tanto amor y siempre estar pendientes de que todo vaya marchando bien. Para que mis logros les sirvan de soporte y que en sus vidas tengan prioridades como yo las he ido colocando en mi vida.

También, lo dedico a mis abuelos y tíos, siempre consintiéndome y tratando de darme todo lo que esté a su alcance. A mi novio, que desde el principio ha estado a mi lado apoyándome y dándome sus consejos cada vez que me desmotivaba. A mis primos y amigos porque soy muy afortunada de tenerlos.

Grisamna Cruz.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta monografía fue realizada acerca de Supermercados CDR que pertenece al sector retail de República Dominicana, con el fin de evaluar la efectividad de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan.

El objetivo de esta investigación es proporcionar un análisis de qué tan efectivos han sido los métodos de reclutamiento y selección de personal que utiliza el sector retail, ya que es un mercado con una muy alta rotación de personal.

Para esta investigación se elaboraron y se llevaron a cabo entrevistas de preguntas abiertas a la Encargada de Captación y a una Analista de Reclutamiento y Selección. También realizamos una encuesta a los Encargados de las diferentes áreas, que son los clientes internos del departamento de Captación.

Asimismo, las investigaciones que se realizaron mostraron datos importantes y significativos que permitieron identificar la efectividad de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan en Supermercados CDR. Además, estas investigaciones mostraron que el éxito que han tenido estos grandes supermercados se debe al buen resultado de los métodos empleados.

INTRODUCCIÓN

La siguiente monografía consiste en dar a conocer qué tan efectivos son los métodos de reclutamiento y selección utilizados en el sector retail actualmente en República Dominicana, específicamente en Supermercados CDR.

La necesidad de investigar este tema surgió a partir de la observación de que hoy día en el sector retail el proceso de reclutamiento de personal es tan acelerado que nos da curiosidad indagar si son realmente efectivos los métodos de reclutamiento y selección empleados en el mismo. Además, de que con dicha investigación aportaremos mejoras a los procesos implementados y mostraremos también los aspectos positivos de la misma, ya que también es importante resaltarlos.

Consideramos que este tema es de suma importancia para las empresas y organizaciones de este sector, ya que elegir un buen método de reclutamiento de personal permite conocer a quién se va a seleccionar para formar parte de la empresa como el candidato idóneo, además que esto conlleva a que la rotación de personal sea disminuida con el paso del tiempo y por consecuencia la empresa tenga menores costos en este aspecto.

Como un tema de eficientizar procesos, buscamos encontrar los mejores métodos de reclutamiento y selección, tanto para que la empresa se mantenga a la vanguardia y sea competitiva como para que se note el cambio en la misma en el aspecto de tener los colaboradores idóneos para las diferentes áreas.

La monografía cuenta con tres capítulos, en el primer capítulo desarrollaremos los aspectos generales de los métodos de reclutamiento y selección de personal, antecedentes, evolución e instrumentos de selección. En el segundo capítulo trataremos los aspectos de reclutamiento que utilizan en Supermercados CDR e informaciones generales del mismo. Por último, en el capítulo tres presentamos las entrevistas y encuestas realizadas dentro del departamento de Captación de la empresa ya mencionada.

CAPÍTULO I:
**Métodos de reclutamiento y selección de las
empresas del sector retail.**

1.1 Concepto de reclutamiento y selección de personal.

Es importante conocer a profundidad el significado de estos dos grandes términos ya que ambos se refieren a personas que dirigen y hacen una empresa u organización. Asimismo, estudiar y evaluar los distintos conceptos desarrollados por los expertos en el área, tomar en cuenta las distintas épocas y comparar la evolución que han tenido estas definiciones.

En sentido general podemos hablar de Gestión de Recursos Humanos, que se ha definido como la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. (Ferris, 1995)

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos y técnicas orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa.

“Al momento de reclutar a las personas más aptas para ocupar una vacante cualquiera, si la organización utiliza las herramientas y mecanismos adecuados la organización será más eficiente y competitiva.”(Chiavenato, 2000)

Este mismo autor identificó varias fases claves del proceso de reclutamiento entre las cuales se encuentran: el perfil que la organización necesita que el candidato

tenga para cumplir con los requisitos del puesto, la entrevista (ya sea tradicional o basada en competencias), depuraciones, etc.

Antes de conocer el significado de selección de personal, no podemos confundir la diferencia entre un puesto de trabajo y una posición. El puesto se refiere al conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas, puede requerir los servicios de una persona, como la del presidente, o los servicios de veinte (20), como es el caso de los gondoleros, operadores, cajeros de una gran empresa. Ahora bien, una posición es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de una organización. (Mondy, 2010)

La selección de personal se conoce como el proceso de elegir el candidato con las habilidades idóneas para el puesto.

“La selección de personas se define como el proceso sistemático de evaluación, a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante.” (Marín, 2011)

El autor explica que dentro de esta definición se encuentran incluidas las principales características de la selección de personal:

-Proceso sistemático: esta característica indica que el proceso de selección debe entenderse como un proceso de toma de decisiones no dejando nada a la improvisación y sin una planeación previa.

-De evaluación: Es importante elegir las técnicas de evaluación que más se adecúen al momento de presentarse una vacante.

-Persona más adecuada: No significa elegir el mejor candidato sino el más idóneo para la organización tomando en cuenta las necesidades y características del puesto.

En los últimos tiempos los conceptos de reclutamiento y selección han evolucionado poco a poco. “El manejo y la gestión de recursos humanos se han visto afectadas de manera considerable por la variable de calidad de vida. Esto se debe a que los expertos alegan que es un factor de mucha relevancia para la competitividad y productividad de los empleados de la organización así también como en la calidad en las tareas diarias que realizan.”(Arnao, 2004)

“Es de suma importancia mantener, motivar y retener al trabajador mediante los diferentes mecanismos existentes para que así, los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales y, a mediano o largo plazo sean muchos más productivos en sus labores cotidianas.”(Dessler, 2011)

Existen diferentes medios de reclutamiento entre los cuales se encuentran: reclutamiento interno, externo y mixto.

“Cuando hacemos referencia a reclutamiento interno es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados actuales ya sea por transferencia de personal, promoción de puestos o ascenso. Este tipo de reclutamiento tiene la ventaja de que es menos costoso en cuanto a tiempo y recursos, el personal ya conoce la filosofía de la empresa y está adaptado a sus políticas y condiciones.”(Dessler, 2011)

Cabe resaltar que el reclutamiento interno resulta mucho más económico para la empresa, ya que no existen gastos en anuncios, publicidad, promoción, presas y evita costos de admisión, costos de integración y costos de recepción de candidatos.

También se caracteriza por presentar una seguridad y garantía, ya que el candidato fue evaluado. Es importante decir que cuando la empresa desarrolla una política coherente, justa y palpable de reclutamiento interno, es una manera indirecta de estimular constantemente a su personal al deseo de superación, perfeccionismo y autocrítica constante, para así, aprovechar cualquier oportunidad que se presente en un futuro al máximo.

Otra ventaja que no muchas organizaciones toman en cuenta es que, si se ejecuta reclutamiento interno de manera constante, la organización aprovecha al máximo todas las inversiones en entrenamiento y capacitación que la empresa haya ofrecido a sus empleados y evita que la competencia se aproveche de una inversión que esta supuesta a aplicarse en la misma organización.

“El reclutamiento externo se efectúa cuando se buscan personas fuera de la empresa y serán nuevos en la misma. Este medio de reclutamiento tiene la ventaja de que siempre es bueno incluir gente nueva con ideas frescas y otra visión, ya que los tiempos y las organizaciones cambian y evolucionan mediante el tiempo y es recomendable tener nuevas perspectivas y aportes. El medio de reclutamiento mixto es una combinación del interno y externo.”(Aguado, 2007)

En nuestra opinión lo ideal es hacer un balance y aplicar ambos medios de reclutamiento ya que el ingreso de nuevos empleados en una organización siempre trae ideas, perspectivas, y mentalidades diferentes y frescas acerca de los problemas y/o cambios que esté experimentando alguna industria u organización.

Las organizaciones y las personas están destinadas a una interacción continua y compleja. Al establecer sus metas, las empresas definen su racionalidad y hacia dónde quieren dirigirse a corto, mediano y largo plazo. Las empresas tienen un estrecho intercambio con el ambiente, y este cambio conduce al concepto de

eficacia organizacional, el cual depende del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al ambiente externo.

1.2 Antecedentes.

Existen varios escenarios que deben ser tomados en cuenta al momento de estudiar la evolución del reclutamiento y selección de personal, entre los cuales se incluyen: la revolución industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, la Primera y Segunda Guerras Mundiales, el auge de los movimientos sociales importantes en la década de los 1970, el desarrollo de la Psicología, la entrada de las competencias, los cambios en la Gestión de Recursos Humanos, entre otros.

El trabajo y desarrollo del hombre como ente social, llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de varias funciones entre los miembros activos de la sociedad o comunidad. Por ejemplo, en la comunidad primitiva la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba basándose en componentes como sexo, edad y características físicas. En este periodo de tiempo se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter espontáneo.(Alles, 2000)

Aunque se desconoce la fecha exacta de los inicios de reclutamiento y selección de personal, podemos remontarnos a la Primera Guerra Mundial en 1914 donde se crea la necesidad de realizar reclutamiento y selección de grandes grupos de personas, y esa necesidad social apertura un espacio enfocado en el desarrollo de la psicología y en especial en la selección de personal.

“Al culminar la Segunda Guerra Mundial alrededor de 200 psicólogos que habían participado en la guerra y acumulado una importante experiencia, y estos se incorporaron a la actividad laboral aportando las nuevas áreas exploradas en el campo de gestión humana en situaciones críticas o de emergencia.”
(Munsterberg, 1899)

Las complejidades de ambas guerras orientaron la atención de los psicólogos hacia otras áreas como lo son: el trabajo en equipo de manera efectiva, el liderazgo, la moral del grupo, el perfeccionamiento de los métodos de selección y algunos elementos de la ingeniería que todavía no se habían desarrollado.

La selección de personal toma un carácter sistemático a partir del libro del autor Frederick Taylor en 1903, mediante la escuela de administración científica, en el cual se plantearon un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los empleados.

A fines de los noventa, la guerra por el talento era una realidad. Bonificaciones, aumentos y ofertas eran el mejor escaparate para atraer y retener candidatos, robando a los mejores profesionales de la competencia y luchando por retener a los mejores recursos. Los intentos por atraer nuevos activos cualificados y productivos y por retener a las piezas clave de la organización eran frenéticos y constituyeron un punto de inflexión, evolución natural del receso de la era industrial de la década anterior. (Cómo gestionar el talento en tu empresa, 2015)

Durante el paso de los tiempos se conocen conceptos como capital humano, potencial humano, recursos humanos, capital intelectual, entre otros; todos son sinónimos de lo que hoy conocemos como gestión humana y es considerada la principal ventaja estratégica de toda organización Siglo XXI.

En la actualidad, dentro de las ramas y áreas que abarcan los recursos humanos, ya se habla de la gestión por competencias, la cual consiste en aplicar técnicas mediante el foco desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente como desde el punto de vista particular de cada miembro de la organización.

1.3 Evolución de los métodos de selección de personas.

Cuando hablamos de la evolución de los métodos de selección personal no debemos dejar de mencionar los mecanismos tradicionales que se utilizaban en épocas anteriores. Primero se publicaban las vacantes en el periódico,

específicamente en la categoría de clasificados, para atraer candidatos, luego los currículos llegaban la semana siguiente para su respectiva depuración y se procedía a hacer una entrevista tradicional. Por último, si se decidía a contratar al candidato simplemente se citaba a contratación sin tener una base de sus antecedentes.

Aunque, aún en muchas empresas se utiliza este método tradicional hoy en día gracias a la tecnología y a la evolución de los métodos este proceso es mucho más completo, objetivo y efectivo.

Entre los métodos de reclutamiento y selección que han ido surgiendo podemos encontrar el reclutamiento 2.0 el cual detallaremos a continuación.

Gracias a la llegada de la “Era Digital”, un acontecimiento importante que modificó y estandarizó muchos procedimientos y acciones que tienen que ver con el reclutamiento y selección, llega el método 2.0.

Este se basa en la captación de candidatos vía redes sociales, aprovechando los beneficios que nos brinda la misma, tanto como atraer personas con talentos idóneos, así como disminución de los costos de inversión en el proceso.

Dentro de este ámbito es importante mencionar la llegada de los portales de empleo como método de reclutamiento los cuales se conocen en el año 1998 en Estados Unidos y Europa.

Entre los más famosos se encuentra Infojobs, el cual se caracterizaba porque el anuncio de la vacante se podía redactar y publicar en pocos minutos y era visible de manera rápida para los candidatos que se encontrasen en la base de datos y a su vez las candidaturas también se recibían en cuestión de minutos.

En el 2002 en Estados Unidos nace LinkedIn lo cual es una comunidad social orientada a las empresas y organizaciones partiendo desde el perfil de cada usuario que expresa sus actitudes y aptitudes laborales para ser tomadas en cuenta por una empresa o posición X. El portal o aplicación LinkedIn también incluye diversos filtros de búsqueda de trabajo como la industria, ubicación, antigüedad, etc.

Redes como Instagram y Facebook e incluso el portal Aldaba, son herramientas que también han aportado a los cambios significativos que ha tomado el reclutamiento hoy en día.

1.4 Instrumentos para la selección de personal.

El autor (Federico Gan, 2012) en su libro selección de personal señala que se pueden emplear diferentes metodologías para identificar si los potenciales candidatos poseen experiencias, conocimientos, aptitudes y actitudes, es decir las competencias necesarias para desarrollar de la mejor manera las funciones propias para ocupar el puesto al cual va a ser seleccionado.

En esta misma línea (Federico Gan, 2012) describe diferentes métodos para medir e identificar lo anterior descrito, tales como:

- Pruebas de naturaleza técnicas o profesional: como por ejemplo tareas de archivo o clasificación, traducción y redacción de textos, entre otros.
- Test de aptitudes: entre los cuales se puede mencionar (inteligencia general, lenguaje verbal y corporal, habilidades numéricas, memoria visual y auditiva, atención y concentración.
- Cuestionarios de personalidad: estos para investigar sobre la estabilidad emocional y otros.
- El Assessment centre: en este se producen situaciones laborales para evaluar el grado de respuesta del candidato a diferentes situaciones similares a las que presentarán en el puesto a ocupar.

El método que más nos apasiona es el último mencionado. Esta prueba Assessment, consideramos que es una de las más importante e imprescindible en el proceso de selección, ya que esta prueba permite que el candidato sea el protagonista de la situación en la cual desarrolla sus verdaderas actitudes, aptitudes y destrezas, es decir que desarrolla las verdaderas competencias y lo que este haga o deje de hacer en dicha situación es lo que hará en el puesto.

Un ejemplo de esta prueba es el video de la entrevista de trabajo de Heineken, en el cual se pone a prueba a los diferentes candidatos y se generan diferentes

situaciones tanto con el entrevistador como con el entorno, al final quien tuvo las mejores competencias y la mejor actitud ante la situación obtuvo el trabajo.

Sin embargo (Federico Gan, 2012) afirma que la entrevista de selección es la metodología que en todos los casos se utilizará incluso algunos de manera exclusiva.

“La percepción que usted obtenga del candidato a través de la entrevista determinara la decisión de su incorporación o no a su organización”. (Federico Gan, 2012)

Hoy en día los candidatos se preparan más y mejor para las entrevistas, así mismo se debe preparar cada detalle y fase del proceso selectivo. Esta herramienta facilita el análisis de los contenidos que ella conlleva, permitiendo tomar las decisiones objetivas, y también permite incorporar a las personas idóneas a la organización.

En otra revisión realizada por (Maria Garcia Noya, 2001) se señalan otros métodos para medir determinados parámetros de comportamiento en el desarrollo del trabajo de los candidatos participantes en el proceso de selección.

“Se recomienda al seleccionador que realice la selección de las pruebas oportunas añadiendo un análisis de la validez y la fiabilidad de los test.” (Maria Garcia Noya, 2001)

Dentro de los test (Maria Garcia Noya, 2001) menciona en su libro, test de inteligencia, test de aptitud y test de personalidad.

Otros métodos de selección destacado por (Maria Garcia Noya, 2001) son las pruebas profesionales, estas quizás sean las más antiguas fuentes de estudio a la hora de analizar los candidatos, DuBois afirma que en el año 115 A.C. el emperador en antigua China exigía a los candidatos formar parte del ejército o de la administración para que los mismos demostraran la habilidad o destreza en aquellas actividades que estaban previstas llevar a cabo en los puestos que optaban.

Las pruebas profesionales se pueden clasificar en pruebas orales, escritas y prácticas.

Finalmente, mencionar el método o prueba de grafología, (Maria Garcia Noya, 2001) indica que la grafología es una disciplina que estudia la personalidad de los individuos a través de la escritura, la cual bien utilizada puede ser muy útil en los

procesos de selección de personal y esta puede presentarse como un test proyectivo del estudio de la personalidad.

1.5 Empresas del sector retail.

El término retail se refiere a la comercialización de productos al detalle a una población masiva.

En el sector retail podemos encontrar empresas como supermercados, tiendas de moda y hasta centros comerciales. Esto no quiere decir que necesariamente sean establecimientos físicos y a partir de esto podemos diferenciar los tipos de retail:

- Retailers Offline: que son aquellos que utilizan un espacio físico para su actividad comercial.
- E-retailers: estos son los que solo emplean internet como su canal de venta a través del eCommerce.
- Brick and Mortar: estos son los que utilizan un modelo híbrido de los dos anteriormente mencionados.

Entre las características principales del sector retail están:

- Interacción directa con el usuario final
- Visitas frecuentes

- Campañas de marketing y comunicación orientadas al cliente final
- Compra a volumen y venta al detalle
- Propios centros logísticos y redes de distribución y marcas propias

CAPÍTULO II:

Aspectos generales de los Supermercados CDR.

2.1 Historia.

A los 16 años, el Sr. Valeriano Rafael Monestina Corripio llega a Santo Domingo desde España en el año 1963 y empieza a trabajar en uno de los pocos supermercados de la época.

En esos años esta industria empieza a desarrollarse y el Sr. Monestina tiene la oportunidad de ser uno de los actores principales de estos cambios. Después de 25 años en los supermercados más importantes del momento, decide empezar su propio negocio.

En 1979 en compañía de su esposa crea uno de los supermercados de mayor éxito del país. Iniciando con una estrategia agresiva de mercado no utilizada hasta entonces, que combina precios bajos, horario extendido y promociones constantes.

Para empezar la primera tienda, la familia Monestina toma el control de un almacén que estaba funcionando en Santo Domingo, una importadora que tenían en sociedad con la familia Betánces y transforma lo que anteriormente era el almacén en el primer Supermercado CDR.

En la actualidad existen 12 Supermercados CDR en diferentes puntos de país, también cuenta con otras unidades de negocio y con áreas de cafeterías, farmacias y bancos.

2.2 Misión, Visión y Valores.

Misión

Crear y comercializar productos y servicios que reduzcan el presupuesto de nuestros clientes dándole mayor valor a su dinero.

Visión

Construir nuevos paradigmas de producción y distribución de productos y servicios de consumo masivo, a través de un canal más eficiente, resultando en una relación de beneficio multilateral para nuestros clientes, colaboradores, suplidores y sociedad.

Valores o Creencias

Justicia

Como fundamento de una balanza verdadera que busca que todas las partes que se involucran aporten y reciban un justo agregado valor.

Queremos que el precio que el cliente paga sea solo lo suficiente para que el proveedor, los colaboradores y los accionistas tengan un beneficio justo por su esfuerzo.

Verdad

Es ser transparentes en la manera de hacer negocios, que nuestros proveedores, colaboradores y clientes sientan la seguridad de que lo que decimos eso hacemos y que en nuestros acuerdos siempre puedan constatar que nuestra intención siempre será la expresada en el acuerdo; que cada parte de la cadena reciba el máximo valor posible.

Sabiduría de la simplicidad

La simpleza en las operaciones, los espacios, la comunicación y el surtido es esencial para conseguir la mejor relación calidad precio en un producto o servicio de forma consistente. Es estar en una constante autoevaluación de nuestros procesos, enfocándonos en la mejora continua.

Inspiración

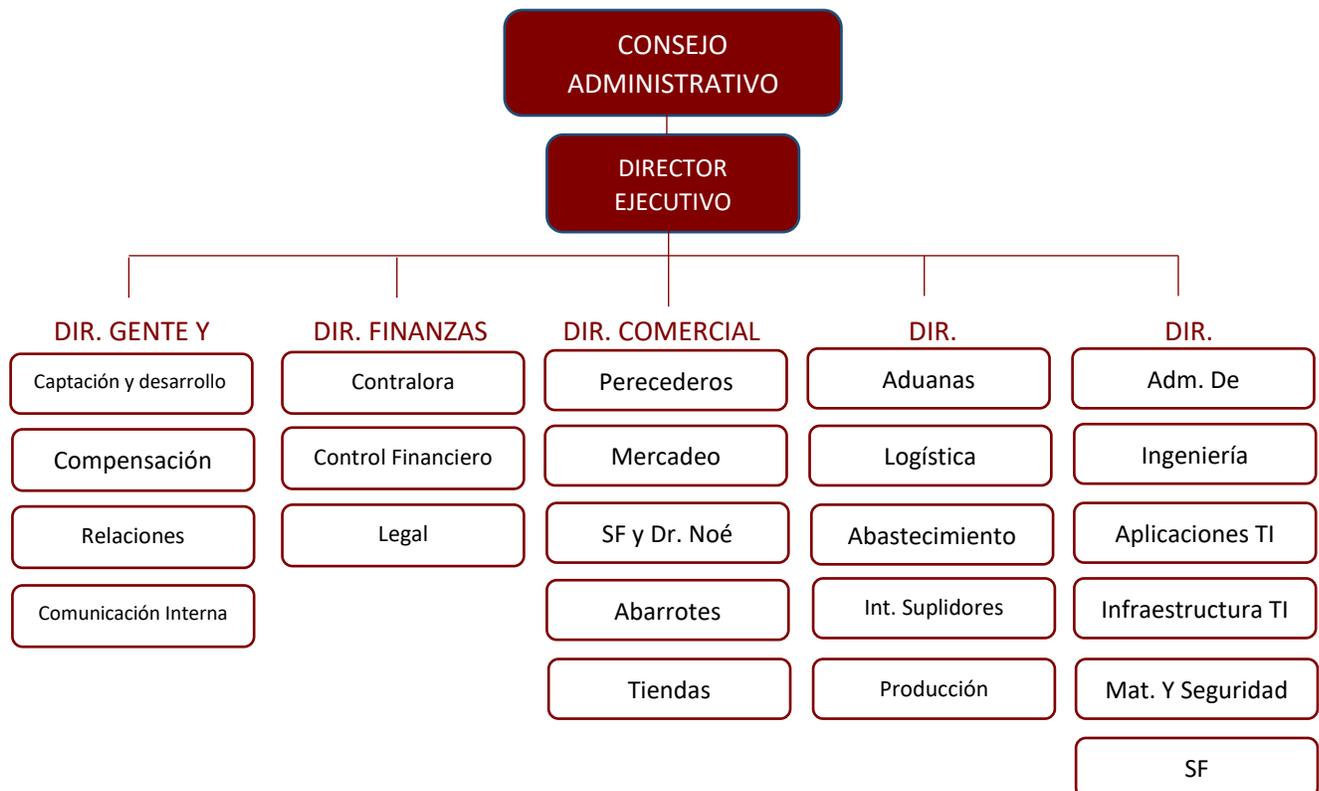
Si soñamos juntos, si compartimos antes de exigir, y damos buen ejemplo con más que palabras, los demás gustosamente serán inspirados a más.

Actitud de servicio

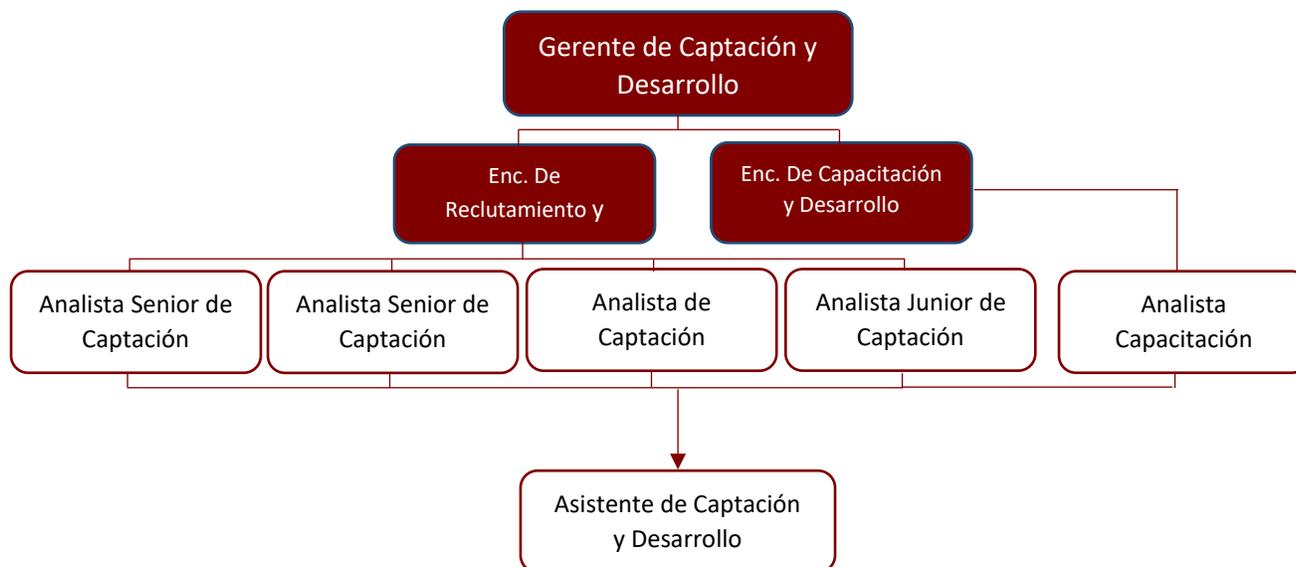
Que se pone en el lugar del otro y que busca el bien para todas las partes.

Finalmente, todas nuestras creencias traen como resultado un accionar que repercute en un servicio empático que se coloca en el lugar del suplidor, en el lugar del cliente, en el lugar de la empresa, en el lugar del colaborador y en el de la comunidad para perseguir el máximo beneficio para todas las partes. Y su fundamento es la gracia, la justicia, la transparencia, la sabiduría de la simpleza y el reconocimiento de su lugar de influencia.

2.3 Estructura organizacional.



Estructura General



Estructura organizacional del Depto. de Captación y Desarrollo

2.4 Método, procesos y procedimientos de reclutamiento y selección.

Cuando en la empresa surja una posición vacante, o sea necesario contratar nuevo personal por necesidad de los departamentos, ya sea por tiempo indefinido, por cierto tiempo o para una obra o servicio determinado, el Supervisor, Gerente y/o Director del área en la cual sea necesario contratar nuevo personal, deberá llenar un Formulario de Requisición de Personal para ocupar la vacante de conformidad con el formato establecidos para estos fines.

El Supervisor, Gerente y/o Director deberá enviar el Formulario de Requisición de Personal debidamente autorizado al Departamento de Recursos Humanos para proceder a efectuar un reclutamiento efectivo del personal solicitado. Cuando sea necesario contratar un Asociado para las posiciones de Gerencia, se deberá de obtener la autorización de la Dirección General de Supermercados CDR.

Con el paso del tiempo, Supermercados CRD ha ido actualizando los métodos de reclutamiento y selección que utilizaban. En principio, se reclutaba con el método tradicional que se basa en un proceso sencillo y corto, pero no muy factible ni efectivo.

Anteriormente, el proceso era de la siguiente manera:

1. Recepción de CV físicos, los cuales llegan vía valija, vía los mismos candidatos quienes van a las oficinas y los referidos que son los que el personal interno entrega al departamento.
2. Entrevista telefónica
3. Entrevista presencial
4. Contratación

Actualmente, se está reestructurando este proceso por motivo de que es muy subjetivo y la selección prácticamente se basa en la experiencia del candidato. En el nuevo método que está siendo puesto en práctica es más amplio, pero da

mejores resultados y el mismo se concentra en conductas, habilidades y competencias del candidato. Dicho método es el reclutamiento 2.0 y la implementación de evaluaciones por competencias.

El reclutamiento 2.0 tiene por objetivo el uso de las redes para la búsqueda de candidatos. En Supermercados CDR se utiliza un software titulado “Talent Clue”, el mismo funciona como hoja de vida virtual, donde el candidato al momento de querer aplicar para trabajar en Supermercados CDR debe ingresar a la página y seleccionar la vacante que haya disponible en ese momento e ingresar sus datos personales, experiencia profesional, entre otras informaciones de lugar.

En “Talent Clue”, desde punto de vista del departamento funciona para que las analistas, encargada y gerente publiquen sus vacantes, clasifiquen currículos, mantengan candidatos elegibles para una futura vacante, entre otras más funciones que permite la eliminación de papeles, archivos y trabajos manuales.

Antes de concertar la entrevista de selección con el candidato se realiza una entrevista vía telefónica (pre-screening) para conocer su disponibilidad y el ajuste al puesto que posee con la finalidad de ir descartando candidatos y quedar con los que más se ajusten a los requerimientos.

El siguiente paso a dar es la evaluación por competencia (Assesment), el cual se realiza en grupos de máximo 10 personas para buscarle solución a un caso planteado, la discusión es observada por varias personas para ver las conductas y habilidades de los candidatos.

Los preseleccionados pasan a otra fase, que es la de validar los datos e informaciones en entrevista. Actualmente, se implementa la entrevista por competencias, que al igual que la evaluación grupal mide las conductas y habilidades del candidato para que la selección sea más objetiva.

Pasado el proceso de preselección, se verifican las informaciones dadas por el candidato haciendo uso del Formulario de Referencias de Personales y Laborales existentes, así como también depuraciones policiales y data crédito, los cuales el candidato nos firma una previa autorización, y exámenes médicos correspondientes. En caso de ser necesario por la naturaleza de la posición, se realiza una segunda entrevista con el gerente del área para validación.

Siendo los resultados del proceso de evaluación realizado al candidato aceptables para la empresa, se le hace la oferta de trabajo formal de la posición, especificando el salario y los beneficios de la misma, y se acuerda fecha de ingreso.

Las partes firman la carta oferta con la cual queda establecido el mutuo acuerdo y aceptación de la posición por parte del empleado. En el caso de contrataciones temporales o por cierto tiempo o definido, se utiliza el contrato de trabajo, este proceso queda bajo responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.

Si fuese contratado, se le ofrece una orientación donde se le facilita toda la información necesaria para su adaptación a la compañía, el ajuste al ambiente de trabajo, así como recibir las indicaciones adicionales que sean pertinentes.

Cuando el empleado se presente a iniciar su proceso de inclusión en la Empresa, se efectúa entonces el proceso de inducción que consiste en dos partes:

- En un espacio de dos (2) horas se orienta al nuevo empleado en cuanto a las reglas y normas, las políticas y los procedimientos de la empresa, así como también se realiza una presentación a todo el personal del nuevo integrante en el caso del personal Administrativo. En el caso del personal de las tiendas deberá garantizarse la presentación de sus colaboradores y demás a fin de que su inserción sea lo más satisfactoriamente posible.

Como mecanismo de información y comunicación interna, el Departamento de Recursos Humanos comunica a todos los asociados el ingreso del nuevo

integrante utilizando el formato creado para tales fines vía email o posteo en murales de comunicaciones internas.

- En el transcurso de los primeros meses en la empresa se lleva a cabo el Plan de Entrenamiento y Desarrollo donde el nuevo empleado conoce las áreas de la organización mediante su interacción a las diferentes áreas, en especial las que mantienen una relación directa con sus labores diarias.

A pesar de que es un proceso largo y tedioso, es objetivo y por ende los contratados darán mejores resultados por el compromiso que se les va insertando y por la capacidad que tienen, ya que es un perfil más completo, comprometido y proactivo.

Con este nuevo método, se ha aumentado el número de ingresos por semana ya que se evalúa más cantidades de personas en menos tiempo y de una manera más objetiva. Por la naturaleza del negocio, la tasa de rotación es alta, sin embargo, poco a poco Supermercados CDR lo ha ido reduciendo, porque el personal que ingresa a las tiendas es altamente capacitado y con más disposición que el perfil antes buscado.

CAPÍTULO III:

Presentación, interpretación y análisis de resultados.

3.1 Datos de los entrevistados.

Se realizó la entrevista con el objetivo de determinar la situación actual dentro de la empresa respecto a los métodos de reclutamiento y selección en Supermercados CDR. La misma se aplicó a la Encargada de Captación de Talento y a una Analista de Captación de Talento.

A continuación, detallamos los datos de las mismas que hacen representación del departamento que nos dieron informaciones concretas y claras para el aporte de información valiosa:

Entrevistado No. 1

Nombre: Nancy Yanet Díaz Fandiño

Edad: 25 Años

Nacionalidad: colombiana

Nivel académico: Master en Dirección de Recursos Humanos

Cargo que desempeña: Analista de Captación de Talentos de Recursos Humanos

Entrevistado No. 2

Nombre: Nathalie Fernández

Edad: 31 Años.

Nacionalidad: dominicana

Nivel académico: Lic. En Psicología

Cargo que desempeña: Encargada de Captación de Talento

3.2 Preguntas y respuestas.

Pregunta No. 1

¿Qué tiempo tiene dentro del área de Gestión Humana?

R1. 3 años.

R2. 8 años

Pregunta No. 2

¿Cómo definirías reclutamiento y selección?

R1. Defino estos procesos como el arte de encontrar el mejor talento, un arte porque ahora mismo hay que hacer de todo.

El reclutamiento y selección ha cambiado mucho, incluso la palabra reclutamiento viene del tema militar y es un concepto que esta por abolirse, ha cambiado mucho por eso, ya que, antes reclutar era convocar un montón de hombres para la guerra y ha cambiado ya que cada día hay que inventarse una forma nueva para encontrar personas porque hay más competencia, las generaciones ya no son iguales y no buscan trabajo de la misma manera y así.

R2. Es la gestión de captar el talento idóneo para una empresa

Pregunta No. 3**¿Cuáles métodos de reclutamiento y selección conoces?**

R1. El reclutamiento como explicaba anteriormente está cambiando, el reclutamiento básico que conocemos es el que se hace a través de las redes de empleo, como aldaba entre otras.

Otro concepto nuevo es el reclutamiento 2.0, incluso también hay uno que se llama 3.0. El 2.0 se basa más en las redes, todo tipo de redes (Facebook, Instagram y sobre todo por LinkedIn, el reclutamiento 3.0 ya es un poco más moderno incluso de países más desarrollados en los que se va a un restaurante y cena con todos tus candidatos y en medio de la cena estas en la evaluación, y luego de la cena al otro día defines quienes fueron los candidatos preseleccionados y cuáles no.

Básicamente esos son los métodos que conozco, el 2.0, 3.0 y el tradicional.

R2. Gestión por competencias, es la que está ahora mismo en la vanguardia. Es que los tradicionales o los otros pues no les llamaría métodos, sino procedimientos por el tipo de empresa donde te encuentres, pero como metodología de captación de talento la única como que está constituida y formalizada es la gestión por competencias, con la que yo he trabajado.

Pregunta No. 4

¿Cómo considera que han evolucionado los métodos de reclutamiento y selección dentro de la empresa?

R1. Justo ahora estamos viviendo un cambio, pasando de un reclutamiento tradicional a un reclutamiento 2.0 y digital.

R2. Ha habido un cambio del cielo a la tierra, porque desde el punto de vista desde la sencillez de la recepción de un currículum hasta la despedida de un candidato ha cambiado aquí porque estamos dirigiéndonos a un proceso con miras a digitalizar, se están llevando verdaderos indicadores de gestión, se está implementando el reclutamiento más objetivo que es por competencias, no en base a personalidad ni en base a relaciones, pero sí de datos porque ya sí se está llevando un verdadero proceso.

Antes ni se llevaba un procedimiento tradicional porque era “tú quieres esta posición y yo te pongo”, según lo que me comentan porque en ese tiempo no estaba en la empresa, tu traías un cv y querías ser cajera pues te sentaban ahí y ya eras cajera. No se evaluaba tu experiencia, nada de referencias y eso es lo que me comentan que se realizaba.

Pregunta No. 5

¿Qué métodos de reclutamiento y selección considera que es el que mejor le funciona en su proceso?

R1. Como te decía estamos cambiando mucho pero normalmente a nivel tradicional las ferias de empleos funcionan mucho sobre todo cuando hacemos publicaciones con el nombre de la empresa, porque las personas saben a qué empresa va, ya que es un supermercado que está creciendo mucho, esto lo hace más sostenible.

R2. Bueno, hacia donde nos estamos dirigiendo.

Entiendo que va a dar mejores resultados porque se va a poder eficientizar más el tiempo de cada persona, o sea aquí hay mucho trabajo rutinario hay mucho trabajo de papel hay mucho trabajo que las herramientas tecnologías va a realmente ayudarnos y al mismo tiempo el volumen de trabajo que manejamos en cierto sentido la cultura del país y la cultura de la empresa nos hace dejar de lado ser más objetivos y si llevamos un verdadero proceso pues ya vamos a apegarnos a los procedimientos y para yo poder llegar a una posición pues antes hay un levantamiento de conductas que el candidato debe evidenciar en la entrevista y ahí sí vamos a ser más objetivo. Por eso entiendo que aquí va a traer buenos resultados, incluso se ha podido ver que el proceso de contratación ha aumentado en volumen y se ve el cambio, realmente se está trabajando para el volumen que demanda la empresa y con media hora de Assesment pues ya me doy cuenta si

por lo menos puedo continuar con el proceso de selección con ese candidato porque en una entrevista de validación de datos simplemente estoy haciendo el checklist de información.

De por sí, con la rotación de persona siempre va a haber alta rotación por la naturaleza del negocio, pero dentro de un año entiendo que podríamos reducir el mismo.

Pregunta No. 6

¿A la hora de presentarse vacantes críticas, de qué manera es el apoyo del equipo para cubrir las mismas?

R1. Normalmente se nos avisa a todas que tenemos esa vacante, e inmediatamente empezamos a buscar gente, para mí las vacantes más críticas pueden ser de perfiles más altos (directivos, supervisores), estas vacantes se reclutan mayormente a través de LinkedIn o por referencia, (el reclutamiento por referencia es donde buscas a tus colegas, le das las indicaciones y eso ayuda).

Es parte del cambio que estamos experimentando implementar lo que es la promoción o el plan carrera, ahora se lanzara una plataforma donde los empleados podrán inscribirse en las vacantes y concursar, tanto a nivel externo como interno.

R2. Realmente la distribución de las vacantes aquí es por analista, si ya hay una vacante pues esa persona es la responsable de cerrar la misma.

Le llamamos vacante crítica por el tiempo que tiene abierta, cuando es así en nuestras reuniones de Staff conversamos sobre eso y levantamos la luz diciendo que tenemos la situación y nos apoyamos mutuamente y también cuando hay un proyecto por ejemplo el último que fue que había que conseguir 30 auxiliares de tienda en 15 días y realmente se apoyó a la analista con las demás vacantes, la idea es desde mi parte como Encargada ver cómo el volumen de cada quien este de una manera bien distribuida y lograr los resultados.

Pregunta No. 7

¿Cuál considera que es la vía más factible de reclutar personal?

R1. Eso depende del nivel que se esté reclutando. Por ejemplo, si queremos reclutar moto conchos necesitas irte a las paradas vestida de gorra y t-shirt y regar volantes, si vas a reclutar personal de un nivel superior que utiliza una plataforma web pues lanzas una publicación a Facebook ya que la mayoría de las personas ahora utilizan Facebook, la vea y pues participe de la misma, si estas contactando un vip, alto directivo tienes que idearte y tener altas relaciones y el alcance para conseguir esa persona.

R2. Ahora mismo, es el reclutamiento 2.0. Ahora mismo los chicos de hoy en día son muy de tecnología.

Este proceso ha cambiado tanto porque yo empecé publicando las vacantes en un periódico en los clasificados, o sea realmente las cosas han evolucionado tanto y el mercado te lo va diciendo. Cuando ves que no te están llegando CV por aldaba

tú te pones a pensar y es que el mercado va cambiando, a nosotros nos llueven los CV físicamente, no te voy a mentir, llegan enormes cantidades de papel, pero más efectivo es el que nos llega por las redes. Este reclutamiento nos da mayores resultados y atraemos perfiles con mayores capacidades para puestos administrativos, entiendo que ahí se consigue mucho mejor.

Pregunta No. 8

¿Cuál es el paso, dentro del proceso de selección, más tedioso a la hora de seleccionar el candidato idóneo?

R1. Para mi es la entrevista por competencias, porque es un proceso entre dos seres humanos, hay mucha subjetividad, tienes que saber que vas a valorar de esa entrevista, y realmente cuales son las competencias que quieres validar y ver hasta qué nivel lo que hiciste en la entrevista te entrega eso.

En la entrevista tienes la oportunidad de ver las cosas que un test no te lo puede decir, es la habilidad que tengas para llegar a lo que quieres obtener de dicho proceso.

R2. Desde mi punto de vista el paso más tedioso son las referencias. Por lo rutinario que es y por lo difícil que es conseguirla muchas veces y al mismo tiempo no te dan las informaciones correctas, hay empresas que por ética y por evitarse cualquier tipo de problemas de demanda laboral te dicen una cosa por otra y que no estás haciendo nada con esto.

Pregunta No. 9

¿Cuál ha sido el reto más difícil que se le ha presentado en Supermercados CRD y cómo lo resolvió?

R1. Hice un proyecto el año pasado con personas discapacitadas que inicialmente lo veía como un reto muy grande, y fue por la falta de cultura en el tema de la discapacidad, la cultura te genera como una barrera de que no puedes trabajar con personas con discapacidad, ya que muchos no escuchan, no hablan, pero luego que lo inicie no lo vi como un reto sino como un proyecto que debía terminar.

R2. Los procesos y políticas. Un constante cambio, mucha demanda ha sido difícil y no desde el punto de vista de las analistas sino desde el punto de vista de los clientes de que se adapten al cambio y que sepan que hay procesos que cumplir y hay que cumplir un SLA para el cierre de vacantes y no solamente tu cliente sino el supervisor y es un poco complicado.

Pregunta No. 10

¿Qué procedimientos y/o cambios le agregaría o quitaría al proceso de reclutamiento y selección de Supermercados CDR?

R1. Como decía el proceso está cambiando y las mejoras son justamente de las que tenemos ahora, antiguamente se realizaba una entrevista a un grupo de 8 personas y el resultado de lo que esa persona dijera pues era tu insumo para tomar una decisión de si era apto o no. Ahora mismo se hace un proceso diferente,

por ejemplo, Assesment en el que podemos evidenciar conductas y entonces todos los cambios que yo podía percibir prácticamente se están haciendo ahora. Antes no se evaluaba por competencias, sino que se utilizaba el método tradicional.

R2. De quitar, nada. El tema de mejora es un poquito complicado ya que nosotros estamos ahora mismo con tantos cambios y como departamento hemos evolucionado tan rápido que lo que se promete y lo que va a seguir desarrollándose dentro del departamento no me permite a mi decirte qué mejorar ya que lo que viene y lo que se está haciendo es de lo top hasta el punto de hacer branding de la marca es novedoso, líder y no se compara con la competencia para nada. Lo que tenemos nosotros es único en nuestro sector que es el retail.

Pregunta No. 11

¿De las vacantes que tiene a su cargo como de las que no, cuáles son las más difíciles de cubrir y cuáles no, y por qué piensa que es así?

R1. Depende mucho del mercado, porque tenemos posiciones operativas que por ser operativas pudieras pensar que son fáciles, mientras que tengo posiciones de alto nivel que pudieras pensar que son difíciles por ser de alto nivel, sin embargo, en las dos se me presentan facilidades ya que eso va a depender de la especificaciones y especialidad de cada puesto y de lo que buscas.

R2. Las vacantes técnicas, es decir, vacantes tipo especialistas, cuando buscas un especialista en algo es difícil encontrarlo porque hay escasez de ese tipo de técnicas y tienden a dar un poquito de trabajo por el poco mercado que hay.

Pregunta No. 12

¿Utilizan el mismo método de reclutamiento y selección en todas las regiones donde están ubicadas sus sucursales? Si la respuesta es no, explicar el por qué.

R1. Sí, utilizamos el mismo método.

R2. Sí, claro.

Pregunta No. 13

¿Por qué creen que los métodos que utilizan han sido efectivos?

R1. Porque ahora evaluamos por competencias y ya no es lo que tu percibes, sino lo que ves, el comportamiento de la persona ante ciertas situaciones y eso no se oculta, la conducta es la conducta, y lo que ves que la persona hizo o dijo es lo que va a hacer dentro y fuera del salón. Valoramos mucho la competencia y la conducta y entendemos que por eso los métodos que utilizamos han sido efectivos.

R2. En número no te podría decir porque para darte una verdadera respuesta yo tendría que darte data, es decir números e indicadores, pero a nivel de percepción parte de lo que les comentaba pues tenemos mayor volumen de cierre de

vacantes, candidatos con un perfil más alto, enfocado a lo que es el servicio al cliente y con más disposición a dar más.

Pregunta No. 14

¿Considera que los métodos de reclutamiento y selección que utilizan en supermercados CDR son más efectivos que los que utilizan la competencia?

¿Por qué?

R1. Sí, porque tengo conocimientos de como recluta la competencia del mismo sector retail y reconozco que estamos muy delante de la competencia, ya que no reclutan por competencia, sino el método tradicional.

R2. Sí, por supuesto. Porque yo vengo de la competencia, yo no podría decirte mucho, si tienen la gestión por competencias, pero para ciertos perfiles se hace una corrección diferente en la entrevista, se hace un análisis de GAP que igualmente contabiliza el tiempo de las conductas y te da un porcentaje de cómo se asemeja al perfil que estás buscando, lo único que hacen por competencias es la entrevista, luego de ahí a nivel de pruebas psicológicas que analicen conductas, no la hacen. El tipo de pruebas que utilizan es muy antiguo que entiendo que esta descontinuada. Y si entiendo que, aunque no hacen un reclutamiento 2.0 ya tienen un monstruo creado a nivel de mercado y ya eso de por si te hace el trabajo muy adelantado en lo que es atraer candidatos.

Pregunta No. 15

En una escala del 1 al 10, ¿qué nivel de efectividad les da a los métodos de reclutamiento y selección utilizados en sus procesos?

R1. 8. Ya que el método de reclutamiento por competencias es un método para la gente, y la gente tiene que vivir el proceso de adaptabilidad, de dejar de venir a traer un CV en papel e ir a la página web, llenar su cv y que se vayan adaptando.

R2. 8. Porque un 10 es demasiado, nada es perfecto y hay muchas cosas que mejorar y mañana sale un nuevo método que sea mejor y habría que cambiar. Nosotros llegaremos a un punto que no veremos una foto ni una gente para seleccionarlo porque eso es un factor subjetivo entiendo que las cosas seguirán cambiando, por el momento lo que hacemos está dando muy buenos resultados y es algo comprobado a nivel internacional principalmente de donde estamos absorbiendo la información es de la escuela de España y si allá está funcionando y se mantiene es porque vamos con la vanguardia, pero al final las cosas seguirán cambiando y serán mejores.

3.3 Análisis de entrevista

Esta entrevista se realizó con el objetivo de determinar el conocimiento que existe sobre los métodos de reclutamiento y selección, utilizados en Supermercados CDR, por parte de la Encargada de Reclutamiento y Selección, así como una Analista de Captación.

Las entrevistas realizadas revelaron aspectos importantes respecto al tema que estamos tratando (Evaluación de los métodos de reclutamiento y selección de las empresas de sector retail). Las entrevistas estuvieron a cargo de Jennifer Díaz y Grisamna Cruz, estudiantes de la carrera de Administración de Empresas.

A partir de las respuestas abiertas por parte de las entrevistadas, podemos interpretar que ambas tienen conocimiento profundo sobre el tema en cuestión, además conocen los métodos utilizados por la competencia para así convertir sus debilidades en fortalezas.

Asimismo, las entrevistadas están consciente de la evolución que el proceso de reclutamiento de personal ha presentado en los últimos años y están preparadas para asumir los nuevos retos que este conllevará porque entienden que es lo mejor para Supermercados CDR.

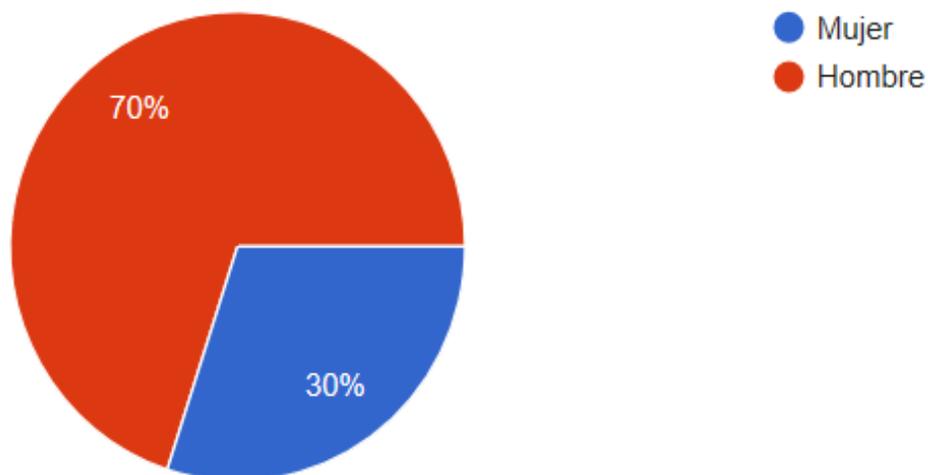
3.4 Encuesta. Gráficos y análisis de resultados.

Esta encuesta fue realizada a una muestra de 10 personas para evaluar la efectividad del reclutamiento y selección de Supermercados CDR desde el punto de vista de quienes hacen la requisición del personal. Fue realizada con el fin de tener una data más precisa y concisa ya que los recursos son utilizados por ellos mismos.

Pregunta No. 1

¿Género?

Género	Cantidad
Masculino	7
Femenino	3
Total	10

Gráfico No. 1

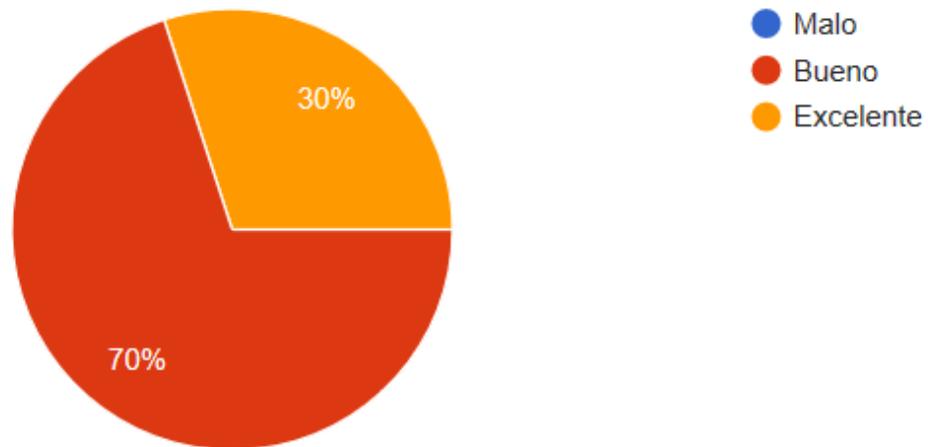
Los hombres representan un 70% de la gráfica y las mujeres un 30%. En ese sentido podemos deducir que la mayoría de encargados de áreas en el sector retail (Supermercados CDR) son hombres.

Pregunta No. 2

¿Cómo califica el proceso realizado por las reclutadoras?

Rangos	Cantidades
Malo	0
Bueno	7
Excelente	3
Total	10

Gráfico No. 2



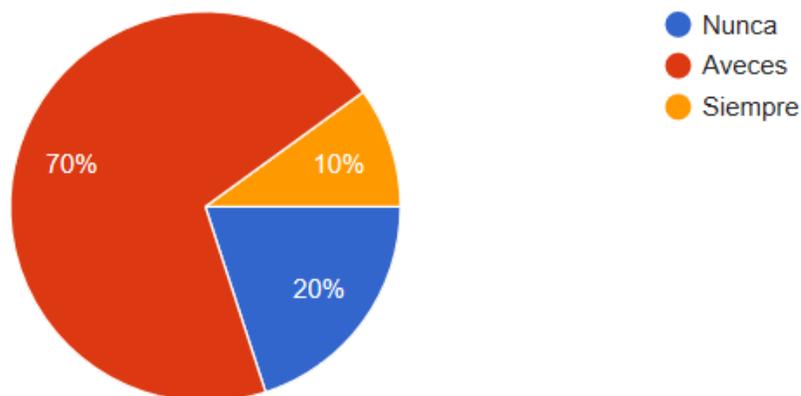
El 70% contestó que el proceso de reclutamiento es bueno, mientras que el otro 30% considera que es excelente. Nadie calificó el proceso como malo lo que se puede decir que el proceso es bueno, pero se le debe aplicar mejoras para que la mayoría lo considere excelente.

Pregunta No. 3

¿Con que frecuencia NO le resulta productivo un candidato seleccionado?

Frecuencia	Cantidades
Nunca	2
A veces	7
Siempre	1
Total	10

Gráfico No. 3



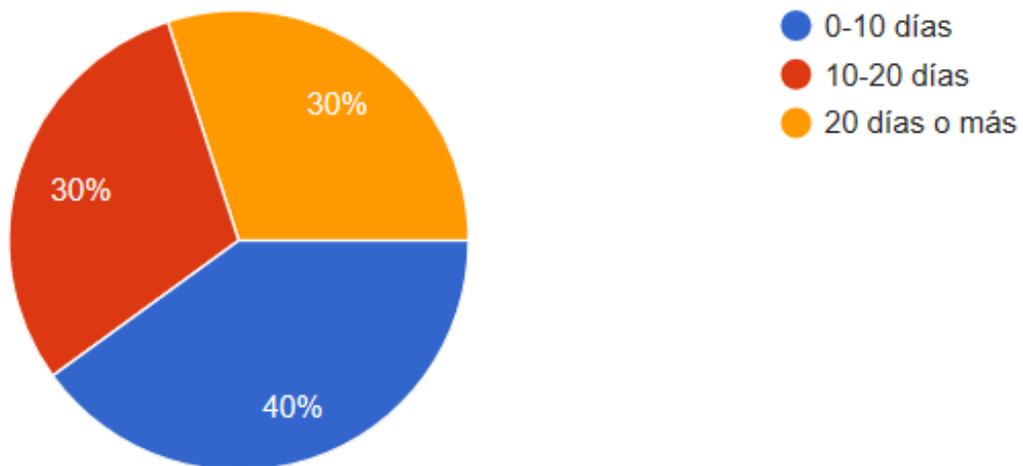
El 70% de los encuestados contestaron que, a veces le resultan los candidatos seleccionados, es decir que unos le funcionan y otros no. El 20% seleccionó que siempre le son productivos los candidatos y un 10% que nunca le son productivos. En esta parte podríamos destacar que a la hora de trabajar con personas se debe estar claro que no siempre actuará de la manera que uno considere. Por ende, podemos ver que un gran porcentaje de los clientes internos consideran que a veces le son productivos los candidatos seleccionados.

Pregunta No. 4

¿Con qué rapidez son cubiertas sus vacantes desde el momento en que hace la requisición?

Rangos	Cantidades
0-10 días	4
10-20 días	3
20 días o más	3
Totales	10

Gráfico No. 4

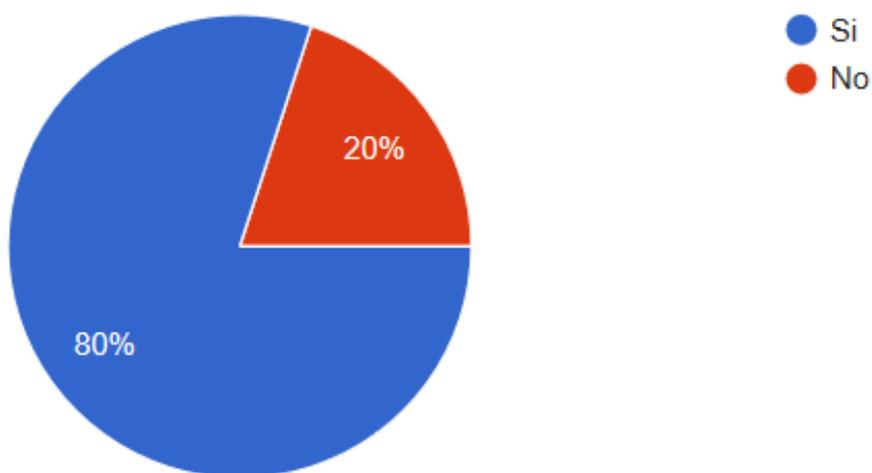


Un 40% calcula de 0 a 10 días que se tarda para cubrirles una vacante, un 30% dice que de 10 a 20 días y el otro 30% de 20 días o más.

Pregunta No. 5

¿Se le retroalimenta antes de ver al candidato?

Si	8
No	2
Totales	10

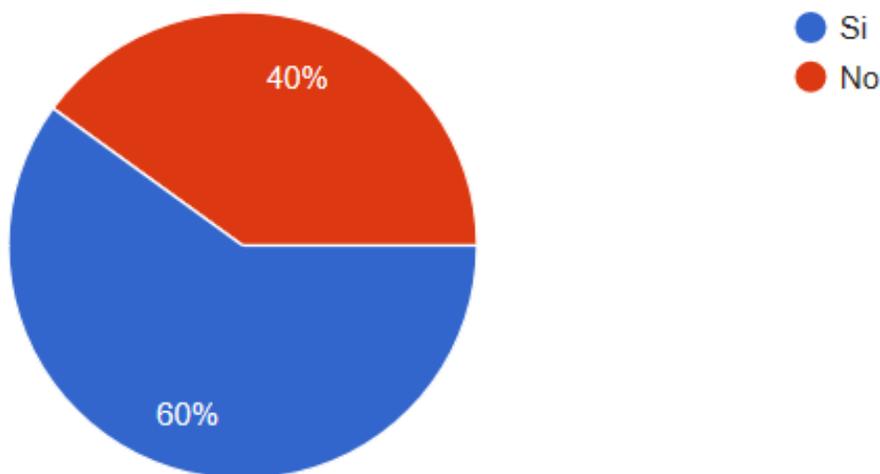
Gráfico No. 5

Al 80% de los encuestados, antes de pasar a entrevista con algún candidato, dice que se le retroalimenta del proceso que ha hecho con el mismo y al otro 20% no.

Pregunta No. 6

¿Considera usted que está bien capacitado para realizar las entrevistas de lugar antes de proceder con el proceso de contratación?

Si	6
No	4
Totales	10

Gráfico No. 6

Un 60% de los encargados de área, que son los que realizan la requisición del personal, consideran que están bien capacitados para realizar las entrevistas de lugar y el 40% considera que no. En este aspecto se plantea que se necesita capacitación tanto para los que sí se consideran capaces para realizar las entrevistas como a los que no para mantenerlos a todos alineados con los mismos parámetros y lineamientos de las entrevistas que se realizan.

CONCLUSIONES

Supermercados CDR es una organización que ha contribuido al desarrollo de la economía con la generación de empleos y siendo un importante proveedor de productos básicos para el consumo humano y la satisfacción de necesidades en general. Por su naturaleza de comercio al detalle pertenece al sector retail.

En ella se implementa actualmente el reclutamiento 2.0 y la selección de personas, el cual incluye evaluaciones y entrevistas por competencias. Cabe resaltar que tiene una inclinación humana por el hecho de que cada cierto tiempo se recluta personas con discapacidades, como sordos, para darles la oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de su vida profesional, y dar a conocer que ellos también pueden aportar un granito de arena a la economía y valerse por sí mismos.

El reclutamiento, en este sentido, suele ser más complicado, ya que el departamento de captación no está aún bien capacitado para tratar con discapacitados, pero cada analista hace el esfuerzo y con el entusiasmo y empeño que le ponen al proyecto se logran los objetivos.

De acuerdo a los datos que se obtuvieron de la encuesta realizada a los clientes del departamento de captación, se puede concluir que el principal problema en la actualidad puede ser la falta de capacitación hacia ellos para seleccionar las personas adecuadas para la vacante disponible, por tanto, muchas veces la persona puede durar en el puesto poco tiempo por no tener las habilidades y competencias requeridas para el mismo.

También podemos agregar como información de valor, que el departamento de Reclutamiento y Selección promueve y da el ejemplo de lo que es el trabajo en equipo, ya que unidos han podido alcanzar grandes metas y objetivos como el cierre de gran volumen de vacantes, así como también de aperturas de tienda, en la cual hay que reclutar y seleccionar una gran masa de personas para la misma, y es arduo trabajo que, con disciplina, trabajo en equipo y eficiencia se logran gestionar.

Dentro de Supermercados CDR sigue existiendo la alta rotación de personal por la naturaleza del negocio, a pesar de que se implementa una buena metodología de la Gestión Humana y los colaboradores que ingresan son de vasta experiencia en sus respectivos puestos de trabajo.

Se pronostica que, con las nuevas reestructuraciones, escala salarial, modificación de funciones por puesto de trabajo, entre otros beneficios que colaboren con el bienestar del colaborador, la rotación del personal disminuya.

En general, los métodos aplicados por Supermercados CDR son avanzados y confiables, porque da como resultado información objetiva que hace que cada Analista tome la decisión correcta a la hora de presentar una terna; que es un grupo de más de 3 candidatos preseleccionados por la analista de reclutamiento y selección cuando se requiera cubrir una vacante, al área que necesite el personal en dicho momento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda en primer lugar, la capacitación de los clientes internos, que son quienes requieren el personal, para así poder lograr que los mismos hagan las mejores preguntas en las entrevistas, que puedan dar a conocer las habilidades del entrevistado y salir a la luz las competencias que tiene, como iniciativas, responsabilidad, orientación al servicio, orientación a resultados, liderazgo, entre otras.

Darle seguimiento a los cambios que se están implementando, como el reclutamiento 2.0, de manera que llegue lo más claro posible al mercado y que el mercado se vaya adaptando a los mismos. Mercadearlo correctamente para influir de la manera más adecuada y que el perfil que llegue vía la plataforma Talent Clue, sea con las competencias que busca Supermercados CDR, que ya es a otro nivel.

Realizar evaluaciones tanto a las analistas de Captación, a los clientes internos del departamento de Captación (quienes solicitan el personal), como a los colaboradores, cada cierto tiempo, para crear gente de valor. Los mismos se sentirían altamente competentes, sabiendo que pueden aportar a la empresa con las retroalimentaciones recibidas. Dichas evaluaciones por tanto deben tener esta retroalimentación para la mejora continua y las acciones correctivas de lugar.

Crear una base de elegibles para cubrir vacantes de emergencia y cumplir el SLA (tiempo en que se requiere cerrar la vacante) con la mayor rapidez, esto se lograría realizando evaluaciones por competencias continuas a pesar de que en el momento no se necesite la vacante, por ende, esto ayudaría a agilizar procesos y a que los mismos no se vean afectados por falta de colaboradores activos.

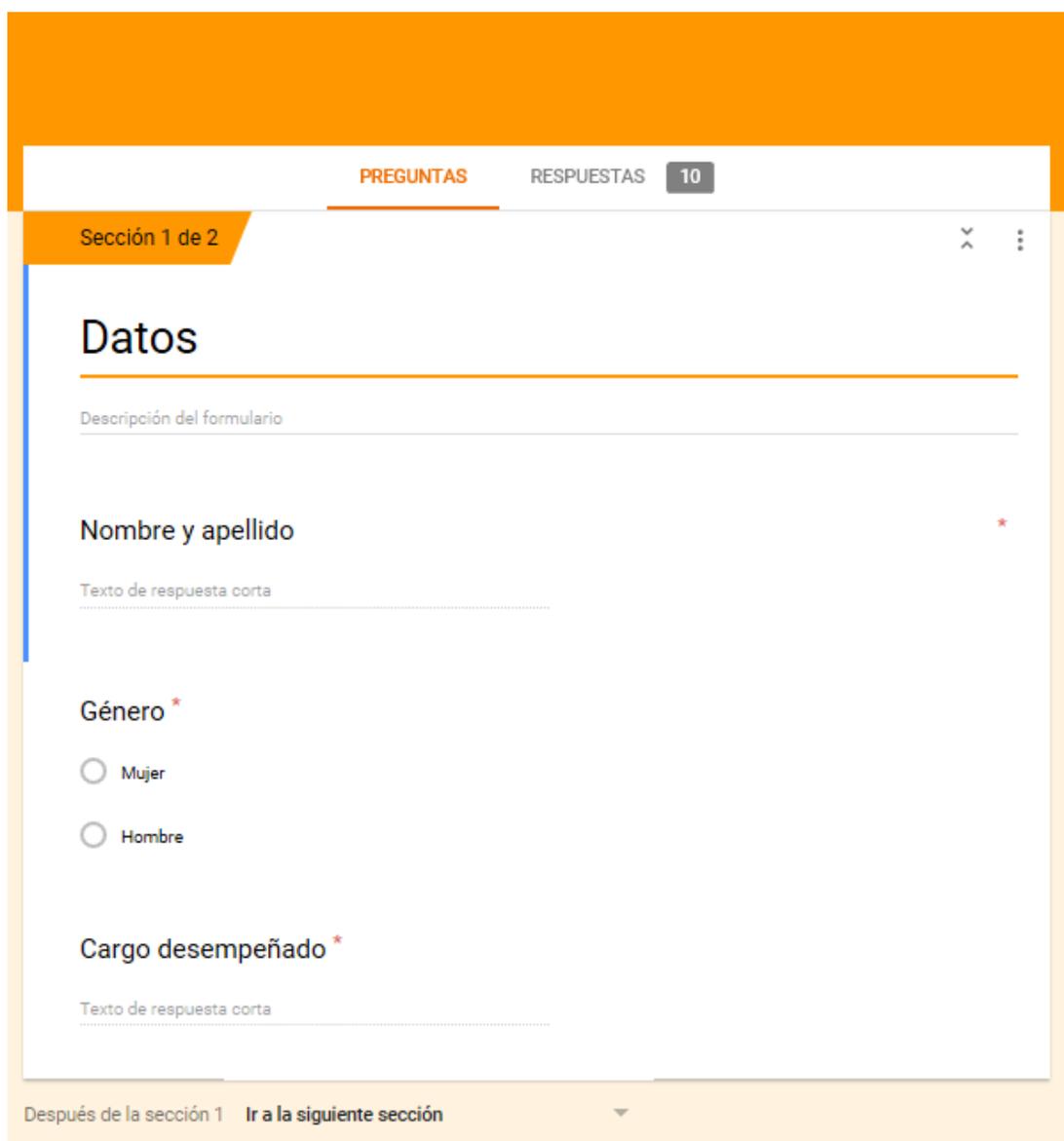
BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. F. (2007). *Dirigir personas en la empresa*. Roma: Pirámide.
- Alles. (2000). *Google Academic*. Recuperado el 1 de Febrero de 2018, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43069823/Tecnologia_aplicada_en_RH.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1517542580&Signature=gOjmSlk5jPhfrwWqOYasdtABSIQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLas_tecnologias_de_i
- Arnao, E. E. (2004). *Gestión del talento humano en las organizaciones*. Perú: 2da Edición.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- CDR, S. (2006). *Supermercados CDR*. Recuperado el 16 de febrero del 2018. Obtenido de www.superCDR.com
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Gil.
- Cómo gestionar el talento en tu empresa*. (2015). Obtenido de www.workmeter.com
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. Estados Unidos: 13va Edición.
- Federico Gan, J. T. (2012). *Selección de Personal*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Ferris, R. (1995). *Handbook of Human Resources*. Cambridge: Blackwell.

- Maria Garcia Noya, E. H. (2001). *Selección de Personal, sistema integrado*. Madrid: Esic.
- Marín, S. P. (2011). *Dirección y gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid : Universitaria Ramon Areces.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Munsterberg, H. (1899). *Psychologie und Wirtschefeblen*. Alemania: 1era Edicion.
- Nicolás, M. (11 de Enero de 2017). *oleoshop*. Recuperado el 8 de marzo del 2018.
Obtenido de <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-retail>
- Olalla, A. L. (2013). *Plan de Recursos Humanos*. Londres: ESIC.
- Puchol, L. (1993). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS

La herramienta utilizada para realizar la encuesta fue Google Forms. A continuación, colocamos la vista previa de la encuesta.



The image shows a preview of a Google Form. At the top, there is an orange header bar. Below it, a white navigation bar contains the text 'PREGUNTAS' in orange, 'RESPUESTAS' in grey, and a grey button with the number '10'. Below the navigation bar, a white box contains the form content. The form is titled 'Sección 1 de 2' in an orange box. The main title of the form is 'Datos'. Below the title, there is a section for 'Descripción del formulario' with a horizontal line. The first question is 'Nombre y apellido', marked with a red asterisk, and has a 'Texto de respuesta corta' input field. The second question is 'Género', also marked with a red asterisk, and has two radio button options: 'Mujer' and 'Hombre'. The third question is 'Cargo desempeñado', marked with a red asterisk, and has a 'Texto de respuesta corta' input field. At the bottom of the form, there is a navigation bar with the text 'Después de la sección 1' and a button labeled 'Ir a la siguiente sección'.

Encuesta de Efectividad

Esta encuesta es realiza con fines a recolectar información acerca de la efectividad de los métodos de reclutamiento y selección de la empresa.

1. ¿Cómo califica el proceso realizado por las reclutadoras? *

- Malo
- Bueno
- Excelente

2. ¿Con que frecuencia no le resulta productivo un candidato seleccionado? *

- Nunca
- A veces
- Siempre

3. ¿Con que rapidez son cubiertas sus vacantes desde momento en que hace la requisición? *

- 0-10 días
- 10-20 días
- 20 días o más

4. ¿Se le retroalimenta antes de ver al candidato? *

- Si
- No

5. ¿Considera usted que está bien capacitado para realizar las entrevistas de lugar antes de proceder con el proceso de contratación? *

- Si
- No

ANEXOS

La entrevista realizada a la Encargada de área de Captación y a una de las Analistas de Reclutamiento y Selección, fue realizada de forma presencial y grabada para no perder ningún detalle. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué tiempo tiene dentro del área de Gestión Humana?
2. ¿Cómo definirías reclutamiento y selección?
3. ¿Cuáles métodos de reclutamiento y selección conoces?
4. ¿Cómo considera que han evolucionado los métodos de reclutamiento y selección dentro de la empresa?
5. ¿Qué métodos de reclutamiento y selección considera que es el que mejor le funciona en su proceso?
6. A la hora de presentarse vacantes críticas, ¿de qué manera es el apoyo para cubrir las mismas?
7. ¿Cuál considera que es la vía más factible de reclutar personal?
8. ¿Cuál es el paso, dentro del proceso de selección, más tedioso a la hora de seleccionar el candidato idóneo?
9. ¿Cuál ha sido el reto más difícil que se le ha presentado en Supermercados CRD y como lo resolvió?
10. ¿Qué procedimientos y/o cambios le agregaría o quitaría al proceso de reclutamiento y selección de Supermercados CDR?

11. De las vacantes que tiene a su cargo como de las que no, ¿cuáles son las más difíciles de cubrir y cuáles no, y por qué piensa que es así?
12. ¿Utilizan el mismo método de reclutamiento y selección en todas las regiones donde están ubicadas sus sucursales? Si la respuesta es No, explicar el por qué.
13. ¿Por qué creen que los métodos que utilizan han sido efectivos?
14. ¿Considera que los métodos de reclutamiento y selección que utilizan en supermercados CDR son más efectivos que los que utilizan la competencia?
¿Por qué?
15. En una escala del 1 al 10, ¿qué nivel de efectividad les da a los métodos de reclutamiento y selección utilizados en sus procesos?

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
reclutamiento y selección ha cambiado mucho, incluso la palabra re...	✔ OK
reclutamiento como explicaba anteriormente está cambiando, el recl...	✔ OK
entrevistas realizadas revelaron aspectos importantes respecto al te...	✔ OK
reclutamiento nos da mayores resultados y atraemos perfiles con m...	✔ OK
Además, estas investigaciones mostraron que el éxito que han tenido	✔ OK
actualidad existen 12 Supermercados CDR en diferentes puntos de ...	✔ OK
reclutamiento es un conjunto de procedimientos y técnicas orientad...	✔ OK
Cuestionarios de personalidad: estos para investigar sobre la estabi...	✔ OK
últimos tiempos los conceptos de reclutamiento y selección han evo...	✔ OK
tiempo, Supermercados CRD ha ido actualizando los métodos de re...	✔ OK
pruebas profesionales se pueden clasificar en pruebas orales, escrit...	✔ OK
Asimismo, las investigaciones que se realizaron mostraron datos im...	✔ OK
segundo capítulo trataremos los aspectos de reclutamiento que utili...	✔ OK
proyecto el año pasado con personas discapacitadas que inicialmen...	✔ OK
eficientizar procesos, buscamos encontrar los mejores métodos de r...	✔ OK
Digital, un acontecimiento importante que modificó y estandarizó m...	✔ OK
monografía cuenta con tres capítulos, en el primer capítulo desarroll...	✔ OK
Asimismo, estudiar y evaluar los distintos conceptos desarrollados p...	✔ OK
organizaciones y las personas están destinadas a una interacción c...	✔ OK
quiere decir que necesariamente sean establecimientos físicos y a ...	✔ OK

Results: No plagiarism suspected

[Download Plagiarism Report PDF](#)

Word count: 9413

[Go Back](#)