

El proceso de reclutamiento y selección de personal como factor clave en el área de
servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca

Neider Yesid Rojas Duarte

Cod: 1.234.340.509

Universidad de Pamplona

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Programa de Administración de Empresas

2021

El proceso de reclutamiento y selección de personal como factor clave en el área de
servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca

Neider Yesid Rojas Duarte

1.234.340.509

Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en Administración de Empresas

Director

Álvaro Parada Carvajal

Asesor:

Edwin Omar Jaimes Rico

Universidad de Pamplona

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Programa de Administración de Empresas

2021

Tabla de contenido

Introducción.....	7
1. Problema	9
1.1. El proceso de reclutamiento y selección de personal como factor clave en el área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca	9
1.2. Planteamiento del problema	9
1.3. Formulación de la Investigación.....	12
1.3.1 Sistematización.....	12
1.4 Objetivos de la Investigación	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
1.5 Justificación de la Investigación.....	13
1.6 Delimitación y Alcances	14
1.6.1 Temática.....	14
1.6.2 Espacial	15
1.6.3 Temporal	15
2. Marco de Referencia	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Marco Teórico	19
2.2.1. Administración del Recurso Humano	19
2.2.2. Los procesos de la Administración de Recursos humanos	21
2.2.3. Proceso de Reclutamiento de personal	23
2.2.4. Alternativas de Reclutamiento	25
2.2.5. Proceso de Selección de personal	26
2.3. Marco conceptual.....	34
2.3.1. ¿Qué es el talento humano?:	34
2.3.2. ¿Qué es servicio al cliente?:.....	34
2.3.3. ¿Qué es atención al cliente?:.....	34
2.3.4. ¿Qué es cliente?:	34
2.3.5. ¿Qué es un minimercado?:.....	34

2.3.6.	¿Qué es un supermercado?:	35
2.3.7.	¿Qué es un Hipermercado?:	35
2.4.	Marco Legal	36
2.5.	Operacionalización de variables	41
3.	Diseño Metodológico.....	43
3.1.	Tipo de investigación.....	43
3.2.	Diseño de la investigación:	43
3.3.	Población y muestra.....	44
3.3.1.	Población:	44
3.3.2.	Muestra:	44
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
3.5.	Análisis de la información.....	45
3.5.1.	Cruce de variables:	67
4.	Aspectos Administrativos	77
4.1.1.	Humanos: Director y asesor de grado	77
4.1.2.	Materiales: Cuestionarios impresos y lapicero	77
4.1.3.	Locativos: Escritorio, mueble y salones de la Universidad.....	77
4.1.4.	Instrumentales: Computadora y Celular con internet.....	77
4.1.5.	Institucionales: Universidad de Pamplona, Cámara de Comercio, Compite 360 77	
4.3.	Presupuesto.....	79
5.	Ejecución del proyecto.....	80
5.1.	Objetivos del proyecto	80
5.1.1.	General:	80
5.1.2.	Específicos:	80
5.2.	Fundamentación.....	81
5.3.	Fases.....	81
6.	Conclusiones.....	83
7.	Recomendaciones	86
8.	Referencias Bibliográficas	88
9.	Anexos	90
9.1.	Instrumento:.....	90
9.2.	Evidencias:	94

Índice de tablas

Tabla 1: marco legal.....	40
<i>Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables</i>	42
Tabla 3: Pregunta 1. Fuente: Elaboración Propia (2021).....	46
Tabla 4: Pregunta 2. Fuente: Elaboración Propia (2021).....	48
Tabla 5: pregunta 3. Fuente: Elaboración Propia (2021).....	51
Tabla 6: Pregunta 4. Fuente: Elaboración Propia (2021).....	53
Tabla 7:Pregunta 5. Fuente: Elaboración Propia (2021).....	55
Tabla 8: Pregunta 6. Fuente: Elaboración Propia (2021).....	57
Tabla 9: Pregunta 7. Fuente: Elaboración Propia (2021).....	59
Tabla 10: Pregunta 8.....	60
Tabla 11: Pregunta 9.....	61
Tabla 12:Pregunta 10.....	63
Tabla 13: Pregunta 11.....	66
Tabla 14: Pregunta 10 y 11.....	76
Tabla 15: Cronograma de actividades.....	78
Tabla 16: Costos del proyecto.....	79
Tabla 17: Estrategias de reclutamiento y selección. Fuente: propia, 2021.....	87

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Objetivos de la organización y los objetivos individuales.....	20
Ilustración 2: Fuentes de Reclutamiento.	24
Ilustración 3: Reclutamiento interno y externo.	25
Ilustración 4: Resultados de la decisión de selección.	26
Ilustración 5:Herramientas de selección.	27
Ilustración 6: Pregunta 1. Fuente: Elaboración propia (2021).....	46
Ilustración 7: Pregunta 2 Fuente: Elaboración propia (2021)	49
Ilustración 8:Pregunta 3. Fuente: Elaboración propia (2021).	51
Ilustración 9: Pregunta 4. Fuente: Elaboración propia (2021).....	53
Ilustración 10: Pregunta 5. Fuente: Elaboración propia (2021).....	56
Ilustración 11: Pregunta 6. Fuente: Elaboración propia (2021).	57
Ilustración 12: Pregunta 7. Fuente: Elaboración propia (2021).	59
Ilustración 13: Pregunta 8. Fuente: Elaboración propia (2021).	60
Ilustración 14: Pregunta 9. Fuente: Elaboración propia (2021).....	61

Introducción

El reclutamiento y la selección de personal son procesos de gestión humana que permiten la atracción e incorporación de personal nuevo dentro de una organización, los cuales tienen por objetivo hacer frente a sus necesidades en materia de conocimiento, habilidades, técnicas, métodos, procedimientos, liderazgo, trabajo en equipo, creatividad e innovación, etc.

El presente trabajo de investigación consiste en describir dichos procesos de gestión humana y explicar su aplicación en los supermercados de Floridablanca, Santander. Para esto, se exponen principalmente las teóricas empleadas por los autores Idalberto Chiavenato, Robbins y Coulter.

Para que lo anterior fuera posible se recabo la información bibliográfica más importante referente a los procesos de la ARH y posteriormente se desglosó los elementos más importantes para el reclutamiento y la selección de personal. Esto es fundamental porque toda organización sin importar su objeto social debe aplicar estos procesos, ya que son de carácter universal en el mundo empresarial. Por lo tanto, los supermercados también deben emplear estrategias efectivas para atraer e incorporar a personas idóneas que cumplan cabalidad con las condiciones requeridas para un determinado puesto de trabajo.

En ese orden de ideas, los supermercados cuentan con un área específica cuyo fin es satisfacer las necesidades de los clientes, esta área es comúnmente denominada como servicio al cliente en donde existe variedad de empleados cada uno con cargos y funciones específicas, pero que tienen el mismo propósito: ofrecer una experiencia de compra única, personal y de calidad. En ese sentido, la investigación permitió encontrar la correlación que existe entre los procesos de reclutamiento y de selección de personal con el área de servicio al cliente de los

supermercados, comprobando su incidencia sobre el desempeño laboral de los empleados del área de servicio al cliente.

Por tal motivo, los resultados encontrados a través del cuestionario permitirán concluir que las buenas prácticas de gestión humana en el reclutamiento y selección de personal son un factor clave para que los empleados ofrezcan un servicio al cliente de calidad.

1. Problema

1.1.El proceso de reclutamiento y selección de personal como factor clave en el área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca

1.2.Planteamiento del problema

En los últimos años, la gestión del talento humano ha cobrado cada vez más importancia en las empresas, transformando significativamente cada uno de sus procesos en un entorno cada vez más competitivo y global. Por tanto, se han visto obligadas a adaptarse y generar las estrategias necesarias para hacer frente a los cambios que demanda la globalización.

Frente a ello, la tendencia actual está encaminada a que las empresas vean a las personas como seres humanos proactivos e inteligentes, que deben ser impulsadas, motivadas e incentivadas. Para esto, se deben considerar los procesos que abarca la ARH; planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación, capacitación, manejo del desempeño, compensación y desarrollo de carrera. (Robbins y Coulter, 2010)

Las empresas que operan en el sector retail, más específicamente los supermercados, no son la excepción a dichos cambios, ya que estas requieren llevar una gestión humana lo suficientemente efectiva para lograr satisfacer las necesidades del mercado y para ello, deben ejecutar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal que ayude a mejorar el desempeño en el área de servicio al cliente.

Según Werther y Davis (2008), en el siglo XXI se requieren técnicas de selección efectivas que determinen con exactitud las necesidades que se derivan en los puestos de trabajo, buscando las herramientas adecuadas que permitan seleccionar a las personas

idóneas, evaluando sus conocimientos, experiencias, sus aptitudes y su posible acomodación al puesto de trabajo utilizando técnicas como la entrevista en profundidad, las pruebas psicométricas y los exámenes.

Debido a la naturaleza de los supermercados, el área de servicio al cliente se convierte en un factor importante para su crecimiento, gracias a su cercana interacción con los consumidores, por eso, las empresas se han visto en la necesidad de contar con el personal idóneo para sus puestos de trabajo, que los empleados tengan las habilidades y competencias adecuadas para desempeñarse bien en las tareas que le competen en dicha área.

Tales habilidades y competencias deben estar orientadas al cliente, como por ejemplo brindar información y resolver dudas, servir de asesor, solucionar problemas, prevenir futuros incidentes, impulsar las ventas, analizar las necesidades de los clientes y gestionarlas en equipo con las demás áreas de la empresa, entre otras.

Por consiguiente, un supermercado podrá ofrecer un excelente servicio al cliente si cuenta con el personal adecuado para mejorar la experiencia de los consumidores dentro de los establecimientos, se trata de escoger a personas con el potencial necesario para atraer y mantener clientes en el proceso de elección y compra de productos.

A manera específica, algunos estudios han demostrado que el estado actual de las prácticas de gestión humana en las empresas del país con base en el proceso de reclutamiento y selección no está suficientemente desarrollado de acuerdo a la literatura referente al tema.

Según (Calderón, 2003) en el proceso de selección los candidatos no siempre cumplen a cabalidad con las condiciones requeridas por la empresa, ya que fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados; en estas predominando procesos intuitivos

centrados en entrevistas y certificaciones, recurriendo poco a pruebas técnicas o sicotécnicas para la selección.

Esto significa que la mayoría de empresas colombianas no llevan a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que por lo general se contratan a personas que no son suficientemente competentes para el cargo.

Cabe destacar que el sector de comercio minorista constituye una parte importante en la participación del PIB, en el volumen de bienes de consumo, el crecimiento empresarial y por ende la generación de empleo, ya que, según el DANE en su boletín técnico de Julio del 2021, las ventas reales del comercio minorista excluyendo las empresas CIIU aumentaron 25,6% y el personal ocupado varió 0,4% en relación con el mismo mes de 2020. En el departamento de Santander las ventas reales tuvieron una contribución de 0,8 puntos porcentuales y en el personal ocupado una contribución de 0,1 puntos porcentuales.

Ante este panorama, se desea realizar un estudio que analice la incidencia de las estrategias de reclutamiento y selección de personal sobre el área de servicio al cliente aplicado a los supermercados de Floridablanca, Santander y formular las recomendaciones necesarias de acuerdo a la literatura actual sobre el tema.

1.3. Formulación de la Investigación

¿Qué estrategias de reclutamiento y selección de personal utilizan los supermercados de Floridablanca para incidir positivamente en el área de servicio al cliente?

1.3.1 Sistematización

¿Existe un departamento de gestión humana que se encargue del reclutamiento y la selección de personas dentro de la estructura organizacional de los supermercados?

¿Qué conocimientos y habilidades se deben tener en cuenta para reclutar y seleccionar personal en el área de servicio al cliente de los supermercados?

¿Cómo se ve afectado el área de servicio al cliente de los supermercados con las estrategias que emplean en el proceso de reclutamiento y selección de personas?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar las estrategias de reclutamiento y selección de personal que propician el buen desempeño del área de servicio al cliente en los supermercados de Floridablanca.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la importancia que tiene el departamento de gestión humana en los supermercados de Floridablanca, como medio para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Establecer las variables más importantes en el reclutamiento y la selección de personal relacionadas con el servicio y atención al cliente de los supermercados

- Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección desde la perspectiva del personal del área de servicio al cliente en los supermercados de Floridablanca.
- Formular estrategias de reclutamiento y selección de personal que contribuya al buen desempeño laboral del área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca

1.5 Justificación de la Investigación

Esta es una investigación basada en el proceso de reclutamiento y selección de personas como factor clave en el área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca, Santander, la cual sirve para ampliar y/o apoyar de forma teórica los estudios actuales y futuros en materia de la Gestión del Talento Humano. La finalidad del trabajo consiste en beneficiar no solamente el ámbito empresarial sino también a estudiantes, docentes y científicos dedicados a estudiar el tema, reforzando la formación teórica en el contexto académico, social y laboral.

La importancia del reclutamiento y selección de personal como proceso de la gestión del talento humano radica en localizar, identificar, atraer y evaluar los candidatos adecuados en el puesto de trabajo adecuado y en el momento adecuado. De esta manera resolver problemas prácticos en las empresas actuales que operan en el sector supermercados, ya que muchas de ellas necesitan estar al tanto de las nuevas tendencias y adaptarse a ellas.

Con la investigación de este tema en particular se espera conocer en mayor medida cuales son las estrategias de reclutamiento y selección que emplean los supermercados de Floridablanca para el personal del área de servicio al cliente y determinar cuál es la efectividad de las mismas y recomendar las acciones pertinentes para mejorar el proceso.

Por último, el proceso de reclutamiento y selección de personal como factor clave en el área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca se servirá como herramienta para recolectar y presentar información a futuras investigaciones o estudios, ya que su contenido será preciso, detallado y veraz, de acuerdo a teorías y conceptos ya realizados por otros autores, utilizando para ello todas las fuentes de información necesarias tales como: libros, artículos, otros estudios y análisis propia.

1.6 Delimitación y Alcances

El tema que se aborda en esta investigación pretende explicar cómo las organizaciones que operan en el sector supermercados pueden lograr ser más competitivas y productivas desde su activo más importante, el talento humano; proporcionándole al problema de investigación las recomendaciones necesarias para corregir, mitigar y mejorar los procesos internos que se llevan a cabo en materia de reclutamiento y selección de personal del área de servicio al cliente. Por lo tanto, el contenido de la información recolectada dará una visión clara de lo que las empresas deben tener en cuenta para un correcto funcionamiento en la gestión del talento humano.

1.6.1 Temática

El tema que se abarcará principalmente será el proceso de reclutamiento y selección de personal como factor clave del área de servicio al cliente, los elementos que la componen tales como conceptos, factores claves, mecanismos y herramientas de reclutamiento y selección etc. Por consiguiente, el impacto principal del trabajo radica en la solución de problemas de competitividad y productividad organizacional, determinando las acciones que se deben tomar de acuerdo a las falencias que se presenten en la gestión humana de los supermercados de Floridablanca.

1.6.2 Espacial

El trabajo de investigación se adelantará en el municipio de Floridablanca, Santander.

1.6.3 Temporal

Esta investigación se prevé culminar antes de las fechas establecidas para su sustentación y validez dentro del periodo semestral 2021-2 de la Universidad de Pamplona.

2. Marco de Referencia

2.1. Antecedentes

Un primer trabajo corresponde a Agreda, K., & Romero, D. (2013), se denomina: “Impacto de los supermercados en Colombia”. Se trata de un proyecto que se llevó a cabo bajo tres tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y concluyente, en el cual se utilizó la técnica de la observación y de la entrevista. La muestra está constituida por 138 personas escogidas aleatoriamente.

Este estudio tuvo por objetivo analizar el impacto de los consumidores en Colombia en el año 2013, demostrando la importante participación que tienen los supermercados en la historia y economía colombiana, y a su vez la percepción de los consumidores respecto a la marca, los servicios, los tipos de productos, las características de los supermercados etc.

Una de las estrategias que se sugiere a partir de esta investigación: “es el incremento de capacitaciones a nivel nacional o regional que le permita a los supermercados enseñar a sus trabajadores la importancia de un buen servicio al cliente, para así fidelizar a sus consumidores y disminuir pérdidas”

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, ya que muestra en términos generales las características que debe poseer el área de servicio al cliente para satisfacer las necesidades de los consumidores, por ende, dichas características deben estar conectadas con los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal.

Un segundo trabajo de Rubio Guerrero, German (2014), quien realizó un artículo de investigación titulado: “La calidad del servicio al cliente en los supermercados de Ibagué: un análisis de la escala multidimensional (SERVQUAL), utilizando un enfoque mixto y un

cuestionario estructurado para la recolección de datos. La población estudiada fueron los clientes que visitaban estos supermercados, con una muestra de 380 clientes distribuidos de manera proporcional, siguiendo la metodología de la escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Este artículo de investigación tuvo como objetivo conocer la impresión que los consumidores tenían acerca del servicio que reciben de los supermercados Carrefour, Éxito, Mercacentro, Makro, Homecenter y Yep y a partir de allí determinar las variables más sensibles para ellos y que a la postre servirían para la toma de decisiones por parte de esas organizaciones. Para ello, se empleó la escala multi-ítem SERVQUAL (calidad del servicio por sus siglas en inglés), que es una herramienta aplicada a la calidad del servicio, que se compone de 5 dimensiones en 22 ítems y evalúa características relacionadas con los aspectos tangibles, la confiabilidad, la responsabilidad, la garantía, la seguridad y la empatía.

Los resultados mostraron la insatisfacción de los consumidores con la amabilidad del personal, el servicio de atención al cliente, la agilidad en la atención, la atención al cliente, el comportamiento del personal de seguridad, impulsadoras, mercaderistas, cajeros, empacadores y supervisores.

Este artículo de investigación se relaciona con el presente trabajo porque da a conocer la importancia que tiene la calidad del servicio al cliente en los supermercados en variables tales como la seguridad, empatía, responsabilidad y la dimensión tangible con relación a la satisfacción del cliente. Por lo tanto, se hace necesario relacionar el análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal como medio para mejorar la calidad en el servicio en los supermercados.

Un tercer trabajo de Abrile, M. C., Malano, R., & Maletto, T. (2018), lleva por título: "Diseño de los subsistemas de previsión y provisión para la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño en la cadena de supermercados "Éxito". Se trata de una propuesta de mejoramiento para el área de recursos humanos, utilizando entrevistas, cuestionarios y observación directa para la recolección de datos y diagnóstico de dicha área.

El objetivo general del trabajo fue diseñar procesos que le permitan a la empresa prever y suministrar el personal de manera efectiva, evaluar su desempeño, y en base a los resultados, promover el entrenamiento y/o desarrollo del mismo.

Como objetivos específicos se cuentan: Conocer la situación actual de la organización en relación a la gestión de su personal, recolectar información a través de entrevistas para realizar análisis de puestos, diseñar los procesos de descripción y análisis de puestos, diseñar programas formales abocados a las tareas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.

Luego del análisis de la información recolectada, se llegó a la conclusión de que en la organización existían falencias relacionadas con la escasa formalización de los procesos y la inexistencia de un sistema de retroalimentación para una mejora continua.

Este trabajo es pertinente con la investigación aquí planteada porque a raíz del diagnóstico se generó un programa de intervención para mejorar los procesos en el departamento de recursos humanos del supermercado, en el que se propuso modelos de reclutamiento internos y externos, así como la formalización del proceso de selección de personal. Para esto, se emplearon instructivos en donde se especifica cada uno de los pasos a seguir para su implementación.

2.2.Marco Teórico

2.2.1. Administración del Recurso Humano

En las organizaciones existe un factor muy importante que determina el éxito de las mismas, el cual ha dejado de limitarse a ser solo un departamento más de la estructura organizacional, un factor que se ha convertido en la base por medio de la cual se cumplen con los objetivos y estrategias que se proponen.

El término que define a las personas que trabajan dentro de las organizaciones ha sufrido varias modificaciones a lo largo de los años, entre ellas encontramos a las personas definidas como mano de obra directa o indirecta, personal productivo o improductivo y hasta el día de hoy como recursos humanos, talento humano, capital humano o intelectual. Es importante hacer hincapié en la manera en cómo se define a las personas que trabajan dentro de las organizaciones, porque a partir allí se establece la importancia y el valor que se le da al personal. (Chiavenato, 2009).

Cabe destacar el papel que cumple las personas dentro de las organizaciones, siendo estas las que hacen posible la producción de bienes y servicios, las que se relacionan directa o indirectamente con los clientes para satisfacer sus necesidades y deseos; es precisamente el recurso humano el responsable de cada uno de los procesos y procedimientos que se derivan internamente de la organización y del resultado que se refleja en el exterior (mercado).

En ese sentido, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones. (Chiavenato, 2009)

Por lo tanto, la Administración de Recursos humanos debe enfocarse principalmente en satisfacer los objetivos individuales de las personas bajo una solución de tipo ganar-ganar, es decir hallar la manera en que los objetivos de la organización tales como lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, la reducción de costos, este alineada con los intereses personales de cada persona en ámbitos como el otorgamiento de mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y empleo, desarrollo y progreso personal. (Chiavenato, 2009).

A continuación, se presenta un ejemplo grafico sobre la solución de tipo ganar-ganar entre los objetivos organizacionales e individuales.



Ilustración 1: Objetivos de la organización y los objetivos individuales

Fuente: Chiavenato I (2009) Gestión del talento humano (pp. 6). 3ra Ed

En ese orden de ideas, la Administración de Recursos Humanos se define como el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, 2009).

Si bien es cierto que existen otras definiciones sobre la ARH, lo primordial es que todas giran en torno al talento humano como el activo más importante de las organizaciones. Según (Robbins & Coulter, 2010), la Administración de Recursos Humanos es importante por tres razones:

1. Es fuente de ventajas competitivas
2. Es una parte importante de las estrategias de la organización
3. La manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño

2.2.2. Los procesos de la Administración de Recursos humanos

Para (Chiavenato, 2009) existen seis procesos básicos en la ARH que son:

1. **Procesos para integrar personas:** Son los procesos mediante el cual se incorpora personal nuevo en la empresa, esto se realiza a través del reclutamiento y la selección de personas.
2. **Procesos para organizar a las personas:** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la

descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

- 3. Procesos para recompensar a las personas:** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- 4. Procesos para desarrollar a las personas:** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- 5. Procesos para retener a las personas:** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales
- 6. Procesos para auditar a las personas:** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Cada uno de estos procesos están interrelacionados entre sí como un círculo virtuoso, la efectividad de cada uno de ellos depende de las decisiones que se tomen, ya que “cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado” (Chiavenato, 2009).

2.2.3. Proceso de Reclutamiento de personal

Teniendo en cuenta que el trabajo está enfocado principalmente en los procesos de reclutamiento y selección de personal, se procederá a analizar las teorías planteadas por Robbins & Coulter, 2010, en su libro titulado: “Administración” 10ª Edición.

Sin embargo, antes de hablar sobre el proceso de reclutamiento y de selección, cabe destacar primero que toda la importancia de la *planeación de recursos humanos* como el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de empleados adecuados, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. (Robbins & Coulter, 2010).

Lo anterior supone dos pasos:

1. **La evaluación actual:** Consiste en determinar el inventario de empleados actuales a través de las bases de datos, las cuales tienen información relevante sobre el personal, como por ejemplo el nombre, educación, capacitación, empleo anterior, idiomas que hablan, habilidades y capacidades especializadas etc. Posteriormente se identifica a la gente que se necesita y se establecen los criterios que el personal debe poseer para cumplir con éxito los requerimientos que demandan los puestos, para esto se debe realizar un análisis, descripción y especificación de los puestos de trabajo.
2. **Cumplimiento de necesidades futuras:** Consiste en planear la forma de encontrar empleados calificados, de acuerdo a la demanda de productos y/o

servicios de la organización. Es importante que la empresa tenga clara su misión y sus estrategias.

Luego de evaluar las capacidades actuales y las necesidades futuras, los gerentes pueden estimar en qué áreas de la organización habrá exceso o carencia de personal. Es cuando están listos para proceder al siguiente paso en el proceso de la administración de RH. (Robbins & Coulter, 2010).

Luego de utilizar la información obtenida por el análisis y descripción de cargos es momento de continuar con el proceso de **Reclutamiento**, entendiéndose esta como la localización, identificación y atracción de los candidatos más capaces.

A continuación, se presenta algunos métodos de reclutamiento que los gerentes pueden utilizar para encontrar potenciales candidatos laborales:

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a un gran número de personas; es posible obtener retroalimentación inmediata.	Genera muchos candidatos no calificados.
Referencias laborales.	Conocimiento sobre la organización proporcionada por los empleados actuales; puede generar candidatos fuertes debido a que las buenas referencias se reflejan en el que recomienda.	Podría no aumentar la diversidad y mezcla de empleados.
Sitio Web de la compañía.	Amplia distribución; se puede dirigir a grupos específicos.	Genera muchos candidatos no calificados.
Reclutamiento universitario.	Genera un número centralizado de candidatos.	Limitado a puestos de nivel básico.
Organizaciones profesionales de reclutamiento.	Buen conocimiento de los desafíos de la industria y de sus requerimientos.	Poco compromiso con una organización en especial.

Ilustración 2: Fuentes de Reclutamiento.

Fuente: Robbins & Coulter (2010) Administración (pp. 211) 10ª edición

2.2.4. Alternativas de Reclutamiento

Existen dos tipos de reclutamiento que ayudan a seleccionar a los candidatos más idóneos para el puesto, los cuales se clasifican en:

- **Reclutamiento interno:** Son los candidatos que actúan dentro de la organización y que son promovidos a un área superior o son transferidos a una del mismo nivel. El reclutamiento interno analiza las competencias de los colaboradores de la empresa con el objetivo de aprovecharlas mejor e incentivar el desempeño laboral.
- **Reclutamiento externo:** Consiste en la adquisición de talento nuevo y que se encuentra fuera de la organización, es decir, encontrar competencias externas que se encuentran en la MRH (Mercado de Recursos Humanos).

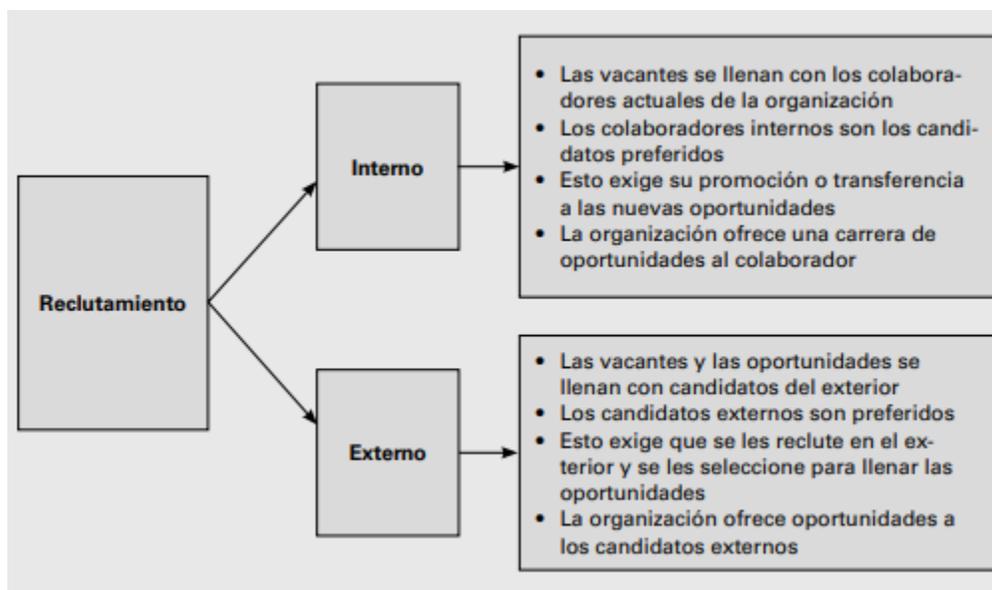


Ilustración 3: Reclutamiento interno y externo.

Fuente: Chiavenato I (2009) Gestión del talento humano (pp. 117). 3ra Ed.

2.2.5. Proceso de Selección de personal

Según (Robbins & Coulter, 2010), el proceso de selección “es la evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más adecuados.”

En este proceso, los gerentes deben predecir con toda la precisión posible que candidatos tendrán éxito en los puestos de trabajo para garantizar su posterior contratación dentro de la compañía. De no ser así, se puede incurrir en un aumento de costos a causa de una mala decisión de selección, tales como costos de capacitación, costos de la ruptura y costos subsecuentes de reclutamientos y evaluaciones posteriores.

Para (Robbins & Coulter, 2010), cualquier decisión respecto a la selección puede dar como resultado cuatro posibles salidas, dos correctas y dos incorrectas. Una decisión es correcta cuando se predice que el candidato va a tener éxito y se prueba que tuvo éxito en el puesto, o cuando se predice que el candidato no tendrá éxito y no fue contratado.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados de la decisión de selección:

		Decisión de selección	
		Aceptar	Rechazar
Desempeño laboral posterior	Con éxito	Decisión correcta	Error de rechazo
	Sin éxito	Error de aceptación	Decisión correcta

Ilustración 4: Resultados de la decisión de selección.

Fuente: Robbins & Coulter (2010) Administración (pp. 212) 10ª edición

Cuando se cometen errores al rechazar candidatos que hubiesen tenido un desempeño exitoso en el puesto se le conoce como (errores de rechazo). Cuando se aceptan a aquellos que finalmente tienen un pobre desempeño se le conoce como (errores de aceptación).

<p>Formas de solicitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizadas casi de manera universal. • Más útil para la obtención de información. • Pueden predecir el desempeño en el puesto, pero no es fácil crear una que lo haga. <p>Pruebas escritas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deben estar relacionadas con el puesto. • Incluyen pruebas de inteligencia, aptitud, personalidad e intereses. • Son populares (por ejemplo, tests de personalidad; tests de aptitud). • Relativamente buenas para predecir puestos de supervisión. <p>Pruebas de simulación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizan el comportamiento actual del puesto. • Muestreo del trabajo; los candidatos son evaluados en tareas relacionadas con el puesto; apropiado para rutinas de trabajo estandarizadas. • Evaluación centralizada; simulación de trabajos; apropiada para la evaluación del potencial gerencial. <p>Entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan casi universalmente. • Es necesario saber qué se puede preguntar y qué no. • Pueden ser útiles para puestos gerenciales. <p>Investigación de antecedentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se utiliza para verificar los datos de la solicitud, es una fuente valiosa de información. • Si se usa para verificar las referencias, no es una fuente valiosa de información. <p>Exámenes físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aplican para puestos que tienen requerimientos físicos específicos. • En su mayoría se utilizan para propósitos de seguros.
--

Ilustración 5: Herramientas de selección.

Fuente: Robbins & Coulter (2010) Administración (pp. 213) 10ª edición

Agregando a lo anterior, para aumentar la satisfacción del empleado y reducir la rotación de personal, los gerentes deben considerar el uso de una sinopsis de trabajo realista (STR), la cual incluye tanto la información positiva como la negativa del puesto y de la

compañía. (Robbins & Coulter, 2010). Es importante que el administrador de recursos humanos genere en los candidatos una visión clara y auténtica sobre la empresa, de tal manera de que al momento de ser contratados no se sientan engañados o insatisfechos por una idea errónea respecto a las condiciones del entorno de trabajo, ya que esto puede ocasionar problemas en el clima organizacional.

Por su parte, Costa Marcé A (2015). En su revisión teórica titulado: “Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI”. Plantea las siguientes técnicas de selección de personal citando a diferentes autores, entre ellos Blasco (2004), Salgado y Moscoso (2008), y Rojas (2010).

- **Test de habilidad mental general (HMG) y habilidades cognitivas:** La habilidad mental general es la capacidad para aprender de forma rápida y con precisión una tarea concreta, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima. Si un candidato utiliza menos tiempo y es más preciso, demuestra que tiene una mayor habilidad mental general. La demuestran quienes tienen facilidad para resolver problemas correctamente, toman buenas decisiones, juzgan con exactitud las situaciones, utilizan de forma correcta el razonamiento abstracto y adquieren conocimiento con rapidez que saben utilizar en entornos nuevos.
- **Entrevista:** La entrevista es el instrumento más utilizado para la selección de personal en los distintas partes del mundo. Según la conclusión de un gran número de estudios, la inmensa mayoría de procesos incluyen, como mínimo, una entrevista personal que el candidato debe superar.
- **Evaluación de personalidad:** En las últimas décadas se han introducido cuestionarios y tests para valorar los rasgos de personalidad de los candidatos.

Especialmente han sido muy utilizados en entornos relacionados con prácticas individuales y consultorías. La mayoría de estas herramientas estaban diseñadas para evaluar y descartar posibles patologías o trastornos como es el caso del típico MMPI (Greene, 2000) o que solamente medían un número reducido de dimensiones de personalidad como el 16PF (Conn y Rieke, 1994). Las investigaciones concluyen que estos instrumentos tienen escasa validez predictiva del rendimiento de los candidatos en su puesto de trabajo real. En los últimos años se está consolidando un modelo estructural que supone que existen Cinco Grandes Factores de Personalidad o Big Five que son suficientes para explicar las relaciones entre las distintas características personales:

1. Estabilidad Emocional (frente a Neuroticismo)
 2. Extroversión (frente a Introversión)
 3. Apertura a la experiencia (frente a Cierre a la Experiencia)
 4. Amigabilidad (frente a Antagonismo)
 5. Conciencia (frente a falta de Escrupulosidad)
- **Referencias:** Es un procedimiento muy habitual que se utiliza en el cierre del proceso de selección. Los estudios confirman que la información que se obtiene de los candidatos a través de las referencias son aplicadas a todos los puestos de la organización.
 - **Test de conocimiento del puesto:** En este tipo de test se incluyen: a) test de conocimientos del puesto; b) test de conocimiento tácito o implícito y c) test de juicio situacional. Se suele utilizar en aquellos casos en que los candidatos han trabajado anteriormente en puestos similares. Los estudios realizados concluyen que realmente estos tres tipos de test tienen una buena validez predictiva alrededor de los

conocimientos del puesto de trabajo y sirven para predecir el desempeño en el puesto o el rendimiento del candidato.

- **Assessment centers o Centros de evaluación:** Se trata de una metodología de selección cada vez más utilizada por las empresas, que tiene una duración aproximada de entre uno y dos días y que se utiliza para analizar las habilidades o competencias de los candidatos en una variedad de situaciones que simulan la realidad de la empresa que dispone de vacantes. Según la Confederación de Empresarios de Málaga, en primer lugar, la empresa define las competencias claves del puesto a cubrir. A continuación, diversos evaluadores proponen un conjunto de actividades, donde se miden aspectos de los candidatos como: la motivación, la capacidad de trabajo bajo presión, la capacidad de comunicación oral y escrita, los dotes de liderazgo, la capacidad de trabajo en equipo, la persuasión, la habilidad para negociar, el análisis e interpretación de datos, etc. Se recomienda a los candidatos que escuchen con atención las instrucciones que reciban y que lean detenidamente el material escrito que se les facilite.

Es importante tener en cuenta, que algunas investigaciones han demostrado que la validez predictiva de los assessment centers es de 0.37, por lo tanto, significativamente más baja que otros instrumentos que a la vez son más baratos, flexibles y que tienen una durada inferior como son las entrevistas y los tests.

Por otro lado, y citando a (De Viana, 2013) existe una serie de aspectos a tener en cuenta para ejecutar con éxito la selección de personal

1. **Características del puesto de trabajo:** Conocer con precisión las características del puesto de trabajo: tareas, funciones, ámbito de actuación, herramientas, conocimientos, formación necesaria, experiencia mínima necesaria, etc.
2. **Adecuación del lugar de trabajo:** Evaluación de las competencias de los candidatos y corroborar su desempeño en los puestos de trabajo.
3. **Modelo de selección estratégica de personal:** El proceso de selección debe estar alineado con los objetivos de la organización y a su vez integrar los demás procesos de formación, desarrollo de carreras, evaluación del desempeño, etc.
4. **Proceso crítico de la gestión integrada de recursos humanos:** La selección de personal determina la eficacia de los demás procesos de gestión humana y así mismo, los demás procesos de gestión de la organización. Por lo tanto, una buena selección de personal conllevará a que los candidatos contratados tengan un buen desempeño en sus funciones y por ende de la compañía en general.
5. **Nuevo escenario global propio del s. XXI:** La aparición de nuevos escenarios para los negocios, modificando totalmente los paradigmas tradicionales por los cambios que demanda la globalización. En este punto, es necesario adaptarse a las nuevas estrategias de crecimiento para sobrevivir en un mundo tan cambiante a nivel económico, político y tecnológico.

Reclutamiento y selección 2.0: En el marco de las tecnologías de la información, encontramos gran variedad de herramientas y plataformas virtuales para la generación de contenido, como lo son las redes sociales; estas permiten visualizar información importante del usuario en ámbitos personales, académicos, profesionales y laborales. Por ende, son

herramientas muy efectivas para atraer y seleccionar candidatos. Algunas de sus ventajas son:

- Obtención de información relevante sobre los candidatos (personal, profesional, laboral)
- Valorar candidatos activos en la búsqueda de empleo
- Filtrar información de acuerdo al perfil que se busca

Herramientas 2.0: Consiste en plataformas digitales que sirven como un medio o canal para subir información pertinente al perfil profesional y laboral. Funciona como herramientas para corroborar información de los candidatos o buscar al que necesitan. Entre ellas encontramos:

- **Redes sociales genéricas:** Facebook, Tuenti
- **Redes sociales profesionales:** LinkedIn, Viadeo, Seguridad Informática
- **Blocs:** Blogger, WordPress
- **Micro blocs:** Twitter
- **Multimedia Sharing:** YouTube, Flickr, SlideShare, Hojas de cálculo y de texto
- **Videocurrículum:** Futuracv, Videocurrículum, Tumeves

Selección de personal por valores: Los valores se pueden convertir en una ventaja competitiva muy difícil de igualar o superar cuando se encuentran muy sólidos en la organización, ya que estos son los que rigen el comportamiento de las personas y su forma de desenvolverse en determinado ambiente.

Cuando los valores se alinean con el desempeño en una organización, los encargados de recursos humanos y de los procesos de reclutamiento, pueden buscar candidatos que por su manera de ser puedan encajar en los valores de la compañía. Costa Marcé A (2015).

Dichos valores los podemos encontrar en la misión, visión, valores y principios de la empresa. Sin embargo, es tarea importante de la empresa que todos los empleados conozcan e interioricen en sus mentes cada una de estos lineamientos, para que así, todos vean un sentido a sus labores y sientan que son uno con la empresa.

Algunas de las actitudes que deben tener los candidatos en sus perfiles son las siguientes:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción de todos los clientes.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en todas sus acciones.
- Voluntad de tener opinión relevante y que sea escuchada
- Voluntad de establecer una conexión directa entre su desempeño y los objetivos de la organización.

Finalmente, las organizaciones que alinean sus valores y su capital humano viven una mejor relación con el entorno, ya que suelen ser percibidas como organizaciones exitosas en términos de indicadores propios del s. XXI como son responsabilidad social y capacidad de atraer talento y desarrollar y mantener recursos humanos. Costa Marcé A (2015).

2.3.Marco conceptual

2.3.1. ¿Qué es el talento humano?: Según la Real Academia Española define el talento como: “inteligencia, capacidad de entender; aptitud, capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación”. La palabra humano hace referencia a “perteneciente o relativo al hombre”. Por consiguiente, el talento humano puede definirse como el conjunto de capacidades, habilidades y destrezas que posee el ser humano para afrontar diversas situaciones de la vida de forma inteligente, que aplicado a las empresas se convierten en el activo más importante, debido a que es el capital para generar conocimiento, desarrollo e innovación.

2.3.2. ¿Qué es servicio al cliente?: Es el conjunto de acciones que emplea un individuo u organización para satisfacer las necesidades y/o deseos de otra persona u organización a través de un bien o un servicio.

En otras palabras, se define como la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado. (Galán, 2016)

2.3.3. ¿Qué es atención al cliente?: Consiste en tratar bien a las personas con disposición de servicio, de escucha, entendimiento y buena actitud. La atención y el servicio al cliente son dos caras en una misma moneda.

2.3.4. ¿Qué es cliente?: En general se piensa que el cliente es la persona que solicita el servicio. Existen dos tipos de clientes los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización. La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa. (Aguilar Morales, J.E & Vargas Mendoza, J.E, 2010)

2.3.5. ¿Qué es un minimercado?: La Real Academia Española la define como un establecimiento comercial de pequeñas dimensiones donde se venden productos de

alimentación y otros artículos de consumo diario. Estas superficies están definidas como negocios de ventas al detal con superficies de 100 metros cuadrados, con ventajas como la alta rotación, la proximidad y el trato personalizado con el cliente.

2.3.6. ¿Qué es un supermercado?: Los supermercados son considerados establecimientos comerciales que venden bienes en sistema de autoservicio, en los cuales se pueden encontrar artículos de aseo e higiene, alimentos, ropa, perfumería, etc. Por lo general, estos supermercados hacen parte de franquicias que cuentan con varias sedes en diferentes ciudades y cuentan con un área entre 400 y 2500 m². (Agreda, K., & Romero, D, 2013).

2.3.7. ¿Qué es un Hipermercado?: Un hipermercado es un establecimiento de autoservicio donde se venden productos al por menor, y cuya superficie es superior a los 2500 metros cuadrados. Suelen estar localizados en las afueras de las ciudades, y además disponen de un espacio de gran tamaño dedicado al aparcamiento. (Peiró, 2020)

2.4.Marco Legal

NORMA	TEMA RELACIONADO	DESCRIPCIÓN
Ley de pasantías 2043 del 2020	Gestión del talento humano	Tiene por objeto incentivar la contratación de talento joven, es decir aquellos que han culminado recientemente su carrera formativa, además de garantizar sus pasantías, judicaturas y practicas académicas como experiencia laboral
Código general disciplinario Ley 1952 del 2019	Gestión del talento humano	Mecanismo de intervención para regular y vigilar de manera digna y respetuosa a los servidores públicos en su función de servir a la sociedad
Ley 2040 del 2020 Trabajo a adultos mayores sin pensión	Gestión del talento humano	Consiste en incentivar la contratación de adultos mayores que no tengan algún tipo de pensión, otorgándole al empleador beneficios

		tributarios por vincular al menos durante un año al adulto mayor.
Modificación del Sistema de Riesgos Laborales en Colombia – Ley 1562 del 2012	Gestión del talento humano	Parámetros que regulan las actividades de las entidades publicas y privadas en materia de prevención, protección y atención a sus empleados
Sistema de Seguridad Social Integral – Ley 100 de 1993	Gestión del talento humano	Su objeto es garantizar los derechos de la comunidad y la persona para una calidad de vida acorde con la dignidad humana.
Decreto 1499 del 2017 Modelo integrado de planeación y gestión MIPG	Gestión del talento humano	Marco de referencia que facilita a las entidades públicas planear, dirigir, ejecutar, seguir, evaluar y controlar la gestión institucional

El código sustantivo del trabajo, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950	Gestión del talento humano	Compendio de normas que ordena las disposiciones entre las relaciones laborales y las leyes de gestión del talento humano.
Ley 172 de 1994	Comercio	Aprueba el Tratado de Libre Comercio entre los Gobiernos de Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela, suscrito en Cartagena de Indias el 13 de junio de 1994
Ley 527 de 1999	Comercio	Se define y reglamenta el acceso y uso de mensajes de datos, comercio electrónico, y las firmas digitales. Se establecen las entidades de certificación
Ley 590 del 2000	Comercio	Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas
Ley 1429 de 2010	Comercio	Ley de formalización y generación de empleo

Ley 1780 del 2016		Promoción del empleo y emprendimiento juvenil. Se generan medidas para contrarrestar las barreras de acceso al mercado laboral etc.
Decreto 1074 26 de mayo del 2015	Comercio	Decreto único reglamentario del sector comercio, industria y turismo. El objeto es compilar la normatividad vigente para que se cumplan las leyes en el sector comercio, industria y turismo.
Tratados de libre comercio	Comercio	Acuerdo regional o bilateral para el comercio de bienes y servicios entre los países participantes de dicho acuerdo

Código de comercio	Comercio	Compendio de normas que regula las relaciones comerciales. Establece las bases para la formalización de las empresas.
Ley 1480 de 2011	Consumidores	Tiene como objeto regular los derechos y obligaciones de los productores, proveedores y consumidores.

Tabla 1: marco legal

Fuente: *Elaboración propia (2021)*

2.5.Operacionalización de variables

Objetivos Especificos	Variable	Dimensiones	Indicador	Escala
Analizar la importancia que tiene el departamento de gestión humana en los supermercados de Floridablanca, como medio para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.	Departamento de RRHH	Organizacional	¿El supermercado cuenta con un departamento de RRHH dentro de su estructura organizacional?	A) Si, B) No
		Procesos de recursos humanos	¿Seleccione cuáles de los siguientes procesos de gestión humana lleva a cabo su empresa?	A. Planeación de recursos humanos, B. Reclutamiento. C. Selección, D. Orientación, E. Capacitación, F. Manejo del desempeño, G. Compensación o remuneración, H. Desarrollo de carrera
		Personal de RRHH	¿La empresa tiene empleados con el perfil adecuado para realizar los procesos mencionados anteriormente ?	A) Si, B) No
Establecer las variables más importantes en el reclutamiento y la selección de personal relacionadas con el servicio y atención al cliente de los supermercados	Reclutamiento y selección	Fuentes de reclutamiento	Seleccione las fuentes de reclutamiento que emplea en su organización:	A. Internet B. Referencias Laborales C. Sitio web de la compañía D. Agencias de reclutamiento E. Reclutamiento Universitario F. Carteles o anuncios G. Diarios y revistas H. Banco de datos (candidatos postulados anteriormente) I. Reclutamiento interno
		Técnicas de Selección	Seleccione cuales de las siguiente tecnicas utiliza en el proceso de selección:	A. Formas de solicitud (Hojas de vida) B. Pruebas escritas C. Pruebas de simulación del desempeño D. Entrevistas E. Investigación de antecedentes F. Exámenes físicos
	Servicio al cliente	Orientación al cliente	¿Los empleados implicados en el servicio al cliente han demostrado tener habilidades orientadas al cliente?	A. Si, todos lo demuestran B. En su mayoría lo demuestran C. Mas o menos la mitad de los empleados lo demuestran D. Pocos lo demuestran E. Nadie lo demuestra
		Ventas	Seleccione el grado de frecuencia en que los clientes mercan en el supermercado	A. Muy alta B. Alta C. Moderada D. Baja E. Muy Baja

Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección desde la perspectiva del personal del área de servicio al cliente en los supermercados de Floridablanca.	Proceso de reclutamiento y selección	Efectividad	Al incorporar empleados nuevos en los puestos de trabajo ¿estos han demostrado tener las habilidades y competencias por las cuales fueron contratadas?	A. Si B. Algunos sí C. No
		Normativa	¿Cómo llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección?	A. Bajo normativa ya establecidas por la empresa B. De forma empírica C. Otra
Formular estrategias de reclutamiento y selección de personal que contribuya al buen desempeño laboral del área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca	Desempeño laboral	Factores actitudinales	Seleccione las actitudes más sobresalientes de los empleados implicados en el servicio al cliente:	A. Disciplina B. Actitud cooperativa C. Iniciativa D. Responsabilidad E. Seguridad F. Discreción G. Presentación personal H. Interés I. Creatividad
		Factores operativos	Seleccione los factores operativos que más caracterizan a sus empleados en el área de servicio al cliente:	A. Conocimiento del trabajo B. Calidad C. Cantidad D. Exactitud E. Trabajo en equipo F. Liderazgo

Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables

3. Diseño Metodológico

3.1. Tipo de investigación: Descriptiva-Explicativa

La investigación que se llevará a cabo describirá las características del proceso de reclutamiento y selección de personal de los supermercados ubicados en el municipio de Floridablanca, Santander y a su vez, explicará el efecto que estos procesos tienen en el área de servicio al cliente. Por lo tanto, los resultados tienen una valoración cuantitativa.

3.2. Diseño de la investigación:

El método que se aplicará será de tipo deductivo indirecto porque a partir de los resultados de la investigación se esperará probar la validez de las teorías en materia de reclutamiento y selección de personas y su correlación con el área de servicio al cliente de los supermercados. De esta manera, exponer conclusiones que respondan adecuadamente al planteamiento del problema.

3.3.Población y muestra

3.3.1. Población: Con base en los datos recolectados a través de “Compite 360”, herramienta estratégica aliada con la cámara de comercio de Bucaramanga, se obtiene que el número de empresas de comercio al por mayor de productos alimenticios es de **51**, teniendo como fecha de reporte el 2 de noviembre del 2021.

3.3.2. Muestra:

- **Tamaño de la población (N)= 51**
- **Error muestral (E)= 0,05**
- **Proporción de éxito (P)= 0,9**
- **Proporción de fracaso (Q)= 0,1**
- **Valor para confianza (Z) (1) = 1,28**
- **Formula:**

$$\mathbf{Muestra: ((0,9 \times 0,1)) / [(0,05/1,28)]^2 + (0,9 \times 0,1) / 51 = 27}$$

$$\mathbf{Muestra \acute{o}ptima: 27 / ((1 + (27/51))) = 18}$$

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las fuentes de información que se utilizaron para la recolección de datos fueron:

- 1) **Primarias:** La técnica implementada fue la entrevista y su instrumento fue un cuestionario con preguntas cerradas, el cual consta de seis preguntas de selección múltiple con única respuesta y cinco preguntas de múltiple respuesta para un total de 11 preguntas. (ver anexo)
- 2) **Secundarias:** Se empleo internet para la localización de las empresas a entrevistar, utilizando para ello Google maps. Por otro lado, también se emplearon libros electrónicos, revistas virtuales y páginas webs para la estructuración del marco referencial. (ver Bibliografía).

3.5. Análisis de la información

- 1) **Objetivo Específico:** Analizar la importancia que tiene el departamento de gestión humana en los supermercados de Floridablanca, como medio para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Variable: Departamento de RRHH

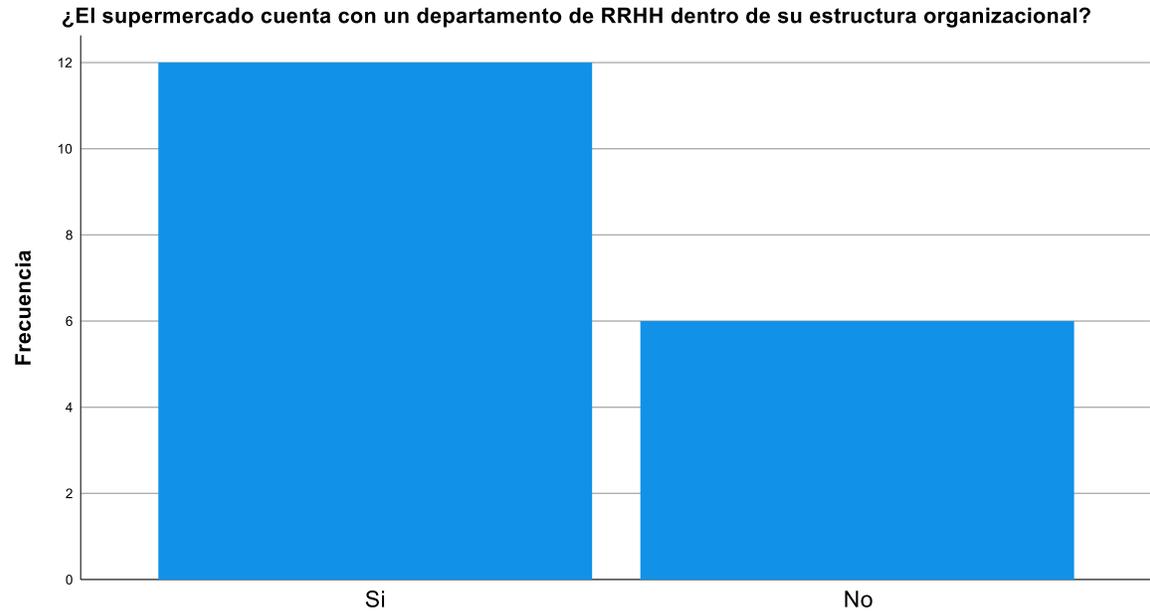


Tabla 3: Pregunta 1. Fuente: Elaboración Propia (2021)

*Ilustración 6: Pregunta 1.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

Según los datos que reflejan la tabla 3 y la ilustración 6 con respecto a la variable de “Departamento de RRHH”, el 66,7% de los supermercados encuestados tienen un departamento de recursos humanos dentro de su estructura organizacional, es decir solo 12 de 18 supermercados consideran realmente importante este departamento como medio para **¿El supermercado cuenta con un departamento de RRHH dentro de su estructura organizacional?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	66,7	66,7	66,7
	No	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por lo tanto, el resultado es

aceptable, ya que lo ideal es que la mayoría de los supermercados tengan este departamento con el fin de que los procesos de reclutamiento y selección sean formales y más efectivos.

Lo anterior también indica que el 33,3% de los supermercados encuestados realizan dichos procesos de manera informal y que no existe personal idóneo para ejercer dichas funciones.

¿Seleccione cuáles de los siguientes procesos de gestión humana lleva a cabo su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Selección, capacitación y compensación o remuneración	1	5,6	5,6	5,6
Reclutamiento, Selección, Orientación, Capacitación, Manejo del desempeño, Compensación o remuneración	1	5,6	5,6	11,1
Reclutamiento, Selección, Compensación o remuneración	1	5,6	5,6	16,7
Planeación de recursos humanos, Reclutamiento, Selección, Orientación, Capacitación, Manejo del desempeño, Compensación o remuneración, Desarrollo de carrera	4	22,2	22,2	38,9
Planeación de recursos humanos, Reclutamiento, Selección, Orientación, Capacitación, Manejo del desempeño, Compensación o remuneración	1	5,6	5,6	44,4

Selección	1	5,6	5,6	50,0
Planeación de recursos humanos, Selección, Orientación, Capacitación, Compensación o remuneración, Desarrollo de carrera	2	11,1	11,1	61,1
Planeación de recursos humanos, Selección, Orientación, Capacitación, Manejo del desempeño, Compensación o remuneración, Desarrollo de carrera	1	5,6	5,6	66,7
Reclutamiento, Selección, Orientación, Manejo del desempeño, Compensación o remuneración	1	5,6	5,6	72,2
Planeación de recursos humanos, Selección, Orientación, Capacitación, Manejo del desempeño, Compensación o remuneración	1	5,6	5,6	77,8
Planeación de recursos humanos, Reclutamiento, Selección, Orientación, Capacitación, Manejo del desempeño, Compensación o remuneración, Desarrollo de carrera	1	5,6	5,6	83,3
Planeación de recursos humanos, Reclutamiento, Selección, Compensación o remuneración	2	11,1	11,1	94,4
Planeación de recursos humanos, Reclutamiento, Selección, Manejo del desempeño, Compensación o remuneración	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Tabla 4: Pregunta 2. Fuente: Elaboración Propia (2021)

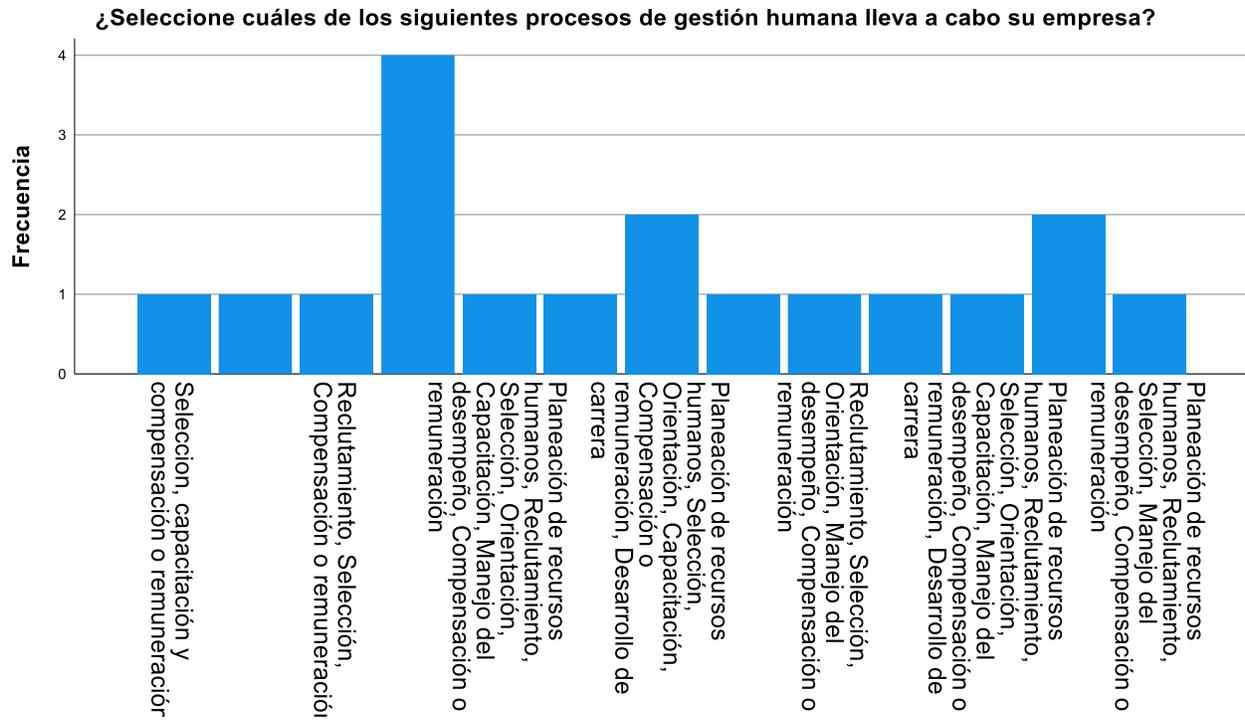


Ilustración 7: Pregunta 2

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con base a los resultados de la tabla y la ilustración de la pregunta 2 se puede determinar que solo 4 supermercados, es decir el 22,2%, realizan todos los procesos que

implica la gestión humana. Lo cual significa una mayor productividad organizacional, debido al cumplimiento de cada proceso y al bienestar que otorga a sus empleados.

Por otro lado, 5 de los 18 supermercados encuestados no tienen en cuenta una planeación de gestión humana para la toma de decisiones que sirva para determinar cuántos y cuando necesitara nuevo personal o en su defecto recortar personal.

Si bien es cierto que cada respuesta varía de acuerdo a la forma en que cada supermercado administra su talento humano, todas coinciden en el proceso de remuneración de sus empleados, factor fundamental para mantener la satisfacción laboral.

¿La empresa tiene empleados con el perfil adecuado para realizar los procesos mencionados anteriormente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	16	88,9	88,9	88,9
	No	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Sin embargo, la mitad de todos los encuestados demostraron no contar con desarrollo de carrera, siendo este un proceso muy importante para el crecimiento profesional y laboral del personal. También cabe destacar que solo un supermercado indicó llevar el proceso de selección únicamente, lo que da a entender que los procesos de gestión humana son desconocidos para este y que hay poca rotación de personal. Por último 4 de los 18 supermercados encuestados mostraron no llevar el proceso de reclutamiento, pero sí los demás procesos, esto da a entender que desconocen cuál es la finalidad del reclutamiento o incluso confundirla con el proceso de selección.

Tabla 5: pregunta 3. Fuente: *Elaboración Propia (2021)*

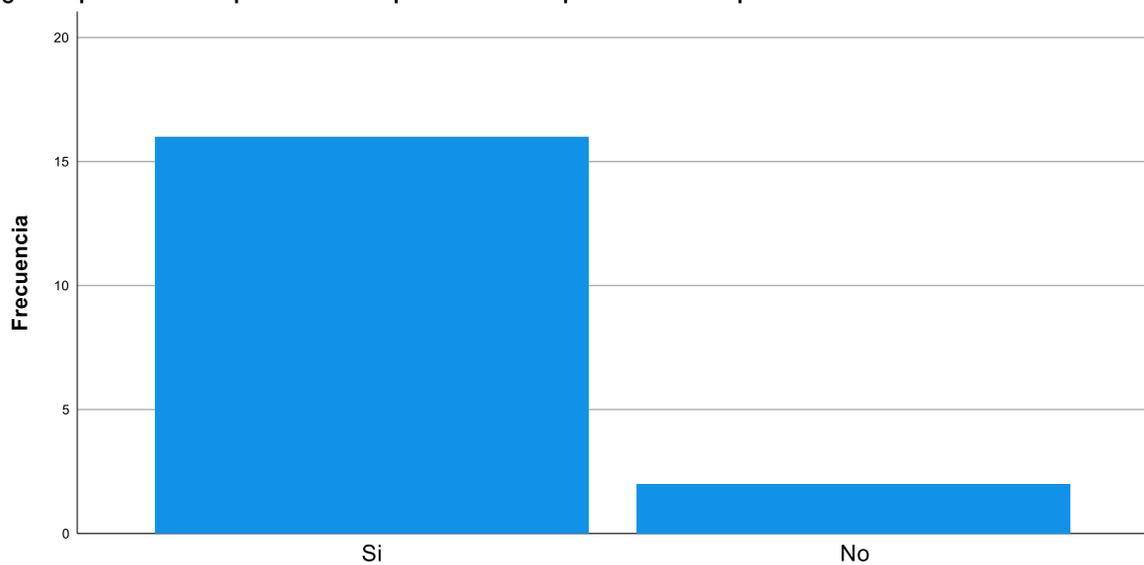
Ilustración 8: Pregunta 3. Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados de la pregunta numero 3 indican que el 88,9% de los supermercados encuestados cuentan con el personal adecuado para llevar a cabo los procesos de gestión humana, esto significa que el nivel de efectividad para incorporar a personas idóneas en los puestos de trabajo es relativamente bueno. No obstante, dos supermercados (11,1%) mostraron no tener personal calificado en los procesos de gestión humana, por lo tanto se puede deducir que no existe una estructura formal para el reclutamiento y selección de personal y que son ejecutadas de forma empírica o poco profesional.

- 2) **Objetivo Específico:** Establecer las variables más importantes en el reclutamiento y la selección de personal relacionadas con el servicio y atención al cliente de los supermercados.

Variable: Reclutamiento y selección

¿La empresa tiene empleados con el perfil adecuado para realizar los procesos mencionados anteriormente?



Seleccione las fuentes de reclutamiento que emplea en su organización:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Reclutamiento interno	2	11,1	11,1	11,1
	Sitio web de la compañía, Carteles o anuncios	1	5,6	5,6	16,7
	Sitio web de la compañía	1	5,6	5,6	22,2
	Internet, Agencias de reclutamiento, Reclutamiento interno	1	5,6	5,6	27,8
	Agencias de reclutamiento	1	5,6	5,6	33,3
	Sitio web de la compañía, Banco de datos (candidatos postulados anteriormente, Reclutamiento interno	1	5,6	5,6	38,9
	Internet, Sitio web de la compañía, Agencias de reclutamiento, Reclutamiento universitario, Reclutamiento interno	1	5,6	5,6	44,4
	Internet, Agencias de reclutamiento, Carteles o anuncios, Reclutamiento interno	1	5,6	5,6	50,0
	Referencias Laborales, Carteles o anuncios, Reclutamiento interno	1	5,6	5,6	55,6
	Internet, Referencias Laborales, Sitio web de la compañía, Agencias de reclutamiento, Carteles o anuncios, Reclutamiento interno	1	5,6	5,6	61,1
	Referencias Laborales, Reclutamiento interno	1	5,6	5,6	66,7
	Carteles o anuncios	1	5,6	5,6	72,2
	Referencias Laborales, Agencias de reclutamiento	1	5,6	5,6	77,8
	Internet, Referencias Laborales, Banco de datos (candidatos postulados anteriormente	1	5,6	5,6	83,3



Internet, Referencias Laborales, Carteles o anuncios	1	5,6	5,6	88,9
Internet, Referencias Laborales, Carteles o anuncios	1	5,6	5,6	94,4
Internet, Agencias de reclutamiento, Carteles o anuncios	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Tabla 6: Pregunt 4. Fuente: Elaboración Propia (2021)

Ilustración 9: Pregunt 4.
Fuente: Elaboración propia (2021).

En las respuestas de la pregunta 4 es posible determinar qué en su mayoría utilizan internet, sitio web propio, agencias de reclutamiento y el reclutamiento interno para la atracción de personal. En esta pregunta de múltiple respuesta, casi todos los supermercados manejan distintas fuentes de reclutamiento. Sin embargo, solo dos respondieron utilizar el reclutamiento interno únicamente para la atracción de personal, indicando así que tienen en cuenta a los mismos trabajadores para ocupar las vacantes que se generan en la organización; esto puede ocasionar cierta desventaja ya que se inhiben de contar con nuevos talentos y formas de trabajo que pueden ser muy útiles para el supermercado. Por otro lado, otra de las respuestas más seleccionadas fueron las referencias laborales y los carteles o anuncios para el reclutamiento de personal, métodos bastante tradicionales que aún se siguen utilizando en este tipo de empresas.

Seleccione cuales de las siguientes técnicas utiliza en el proceso de selección:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Formas de solicitud (Hojas de vida), Pruebas de simulación del desempeño, Entrevistas, Exámenes físicos	1	5,6	5,6	5,6
Formas de solicitud (Hojas de vida), Entrevistas	1	5,6	5,6	11,1
Formas de solicitud (Hojas de vida), Entrevistas, Exámenes físicos	2	11,1	11,1	22,2
Formas de solicitud (Hojas de vida), Pruebas escritas, Entrevistas, Investigación de antecedentes, Exámenes físicos	2	11,1	11,1	33,3
Formas de solicitud (Hojas de vida), Pruebas escritas, Pruebas de simulación del desempeño, Entrevistas,	1	5,6	5,6	38,9

Investigación de antecedentes, Exámenes físicos				
Formas de solicitud (Hojas de vida), Pruebas escritas, Entrevistas, Exámenes físicos	2	11,1	11,1	50,0
Formas de solicitud (Hojas de vida), Pruebas escritas, Entrevistas	2	11,1	11,1	61,1
Formas de solicitud (Hojas de vida), Entrevistas, Investigación de antecedentes	1	5,6	5,6	66,7
Formas de solicitud (Hojas de vida), Entrevistas, Investigación de antecedentes, Exámenes físicos	1	5,6	5,6	72,2
Entrevistas	1	5,6	5,6	77,8
Formas de solicitud (Hojas de vida), Pruebas de simulación del desempeño, Entrevistas, Investigación de antecedentes	1	5,6	5,6	83,3
Formas de solicitud (Hojas de vida)	1	5,6	5,6	88,9
Formas de solicitud (Hojas de vida), Pruebas de simulación del desempeño, Entrevistas, Investigación de antecedentes, Exámenes físicos	1	5,6	5,6	94,4
Formas de solicitud (Hojas de vida), Pruebas escritas	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Tabla 7: Pregunta 5. Fuente: Elaboración Propia (2021)

18 respuestas

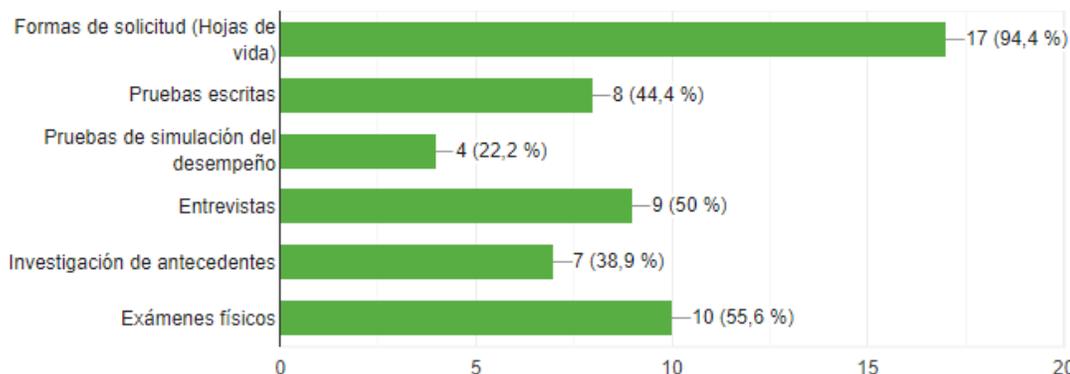


Ilustración 10: Pregunta 5.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Para la pregunta 5 se puede observar que el 94,4% de los supermercados encuestados utilizan las hojas de vida como técnica de selección de personal, seguido de los exámenes físicos con un 55,6%, las entrevistas con un 50% y las pruebas escritas con un 44,4%, siendo estas las técnicas más utilizadas por los supermercados lo que podría reflejar un buen proceso de selección, ya que estas son las técnicas más comunes y efectivas hasta el momento. Por último y no menos importantes está la investigación de antecedentes con un 38,9% y las pruebas de simulación de desempeño con un 22,2%, las cuales ayudan a seleccionar a las personas idóneas con mayor precisión, reduciendo los errores de aceptación o de rechazo.

Variable: Servicio al cliente

¿Los empleados implicados en el servicio al cliente han demostrado tener habilidades orientadas al cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, todos lo demuestran	6	33,3	33,3	33,3
	En su mayoría lo demuestran	8	44,4	44,4	77,8

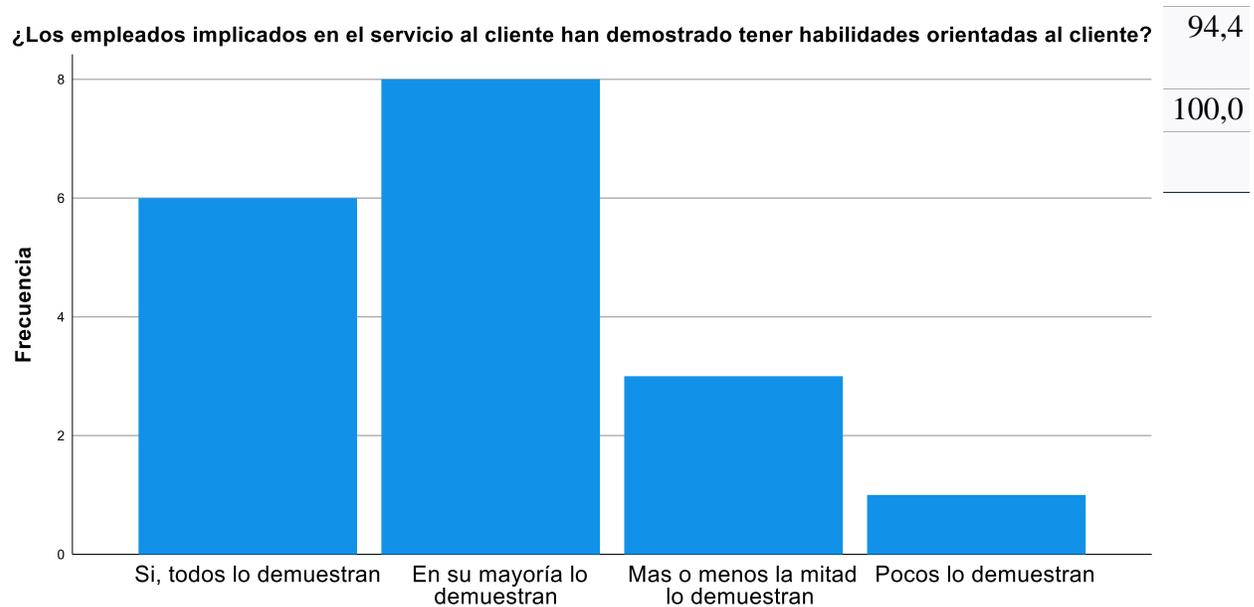


Tabla 8: Pregunta 6. Fuente: *Elaboración Propia (2021)*

Ilustración 11: Pregunta 6.

Fuente: Elaboración propia (2021).

En esta pregunta el 44,4% de los supermercados respondieron que la mayoría de los empleados implicados en el área de servicio al cliente demuestran tener habilidades orientadas al cliente y el 33,3% de los encuestados respondieron que en su totalidad los

empleados demuestran tener dichas habilidades. Estos porcentajes corresponden a 14 de los 18 supermercados encuestados. Con base a esto, se deduce que la mayoría de los supermercados de Floridablanca poseen empleados con las habilidades idóneas que se derivan del área de servicio al cliente.

Solamente el 16,7% respondió que mas o menos la mitad de los empleados lo demostraban y solo el 5,6%, es decir un supermercado admitió que pocos eran los que demostraban tener dichas habilidades. Este resultado corresponde a 4 supermercados encuestados lo cual refleja que pueden existir falencias en los procesos de selección.

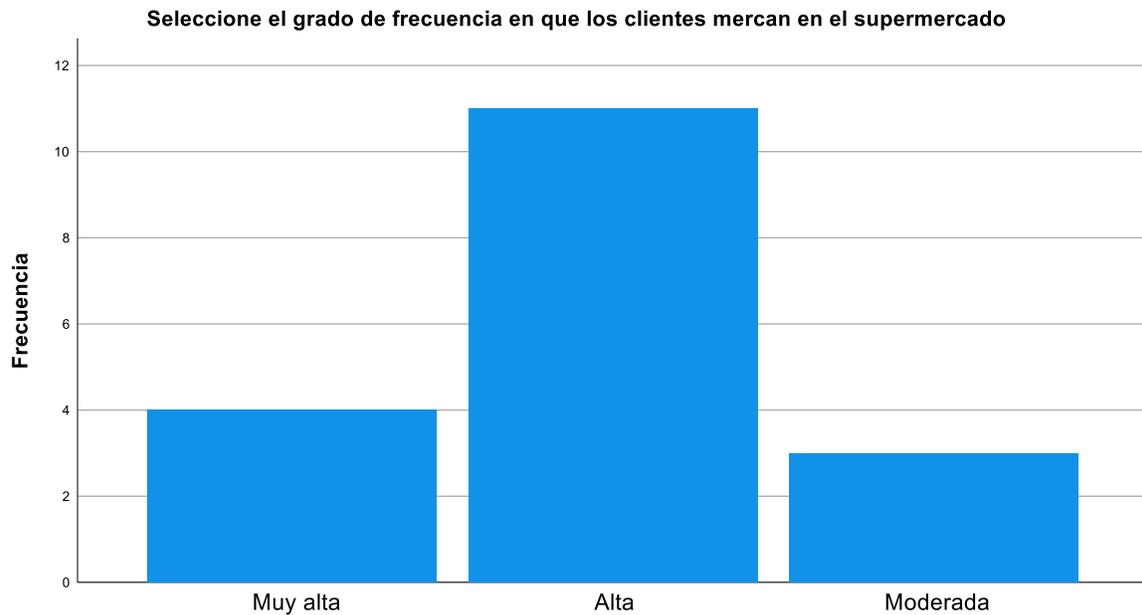
Seleccione el grado de frecuencia en que los clientes mercan en el supermercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alta	4	22,2	22,2	22,2
	Alta	11	61,1	61,1	83,3
	Moderada	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Tabla 9: Pregunta 7. Fuente: Elaboración Propia (2021)

*Ilustración 12: Pregunta 7.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

Los resultados que muestra la tabla y la ilustración de esta pregunta, indican que el 61,1% de los supermercados encuestados ven un alto grado de frecuencia de compra por parte de sus clientes, seguido de muy alta frecuencia con un 22,2%. Esta información corresponde a 15 de los 18 supermercados encuestados, por lo cual es posible determinar que



en su mayoría mantienen un buen nivel de ventas y un buen servicio al cliente, ya que como nos muestran las gráficas los clientes acuden constantemente a mercar a un mismo supermercado. Solo un 16,7% (3 supermercados), marcaron que la frecuencia de compra de sus clientes es moderada.

- 3) Objetivo Específico:** Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección desde la perspectiva del personal del área de servicio al cliente en los supermercados de Floridablanca.

Variable: Proceso de reclutamiento y selección

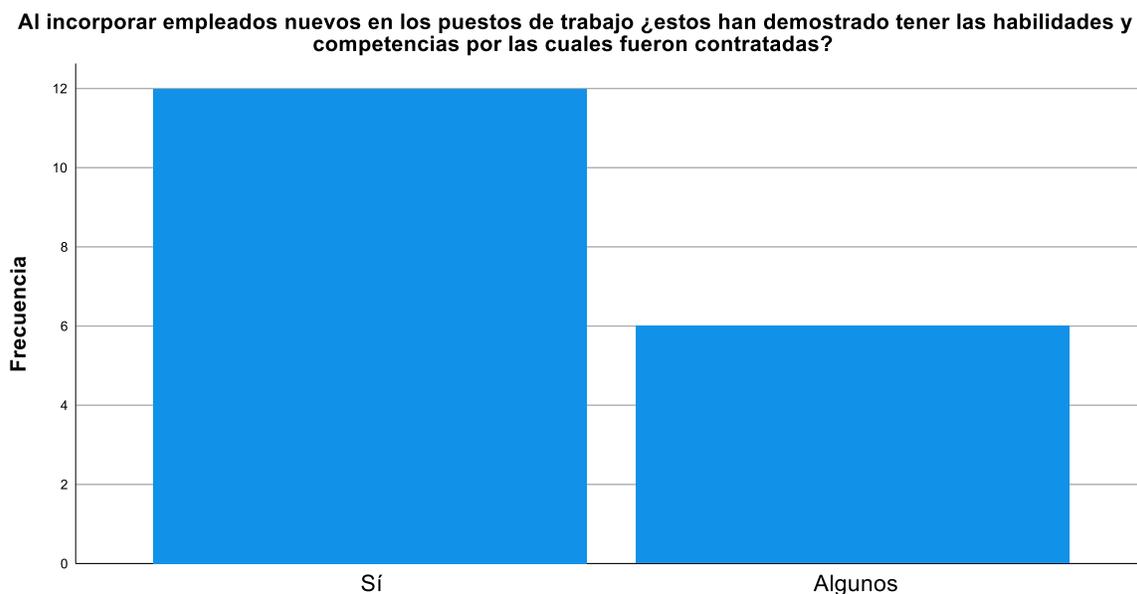
Tabla 10: Pregunta 8

Ilustración 13: Pregunta 8.

Al incorporar empleados nuevos en los puestos de trabajo ¿estos han demostrado tener las habilidades y competencias por las cuales fueron contratadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	12	66,7	66,7	66,7
	Algunos	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2021).



Según las respuestas dadas en esta pregunta se determina que el 66,7% de los supermercados encuestados demostraron que la totalidad de sus empleados sí tienen las

habilidades y competencias por las cuales fueron contratadas, seguido de los que manifestaron que solo algunos demostraron tener dichas habilidades y competencias con un 33,3%. Lo anterior, da a entender que la mayoría de supermercados emplean decisiones adecuadas para los procesos de reclutamiento y de selección, pero en algunos no siempre es así.

¿Cómo llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo normativas establecidas por la empresa	14	77,8	77,8	77,8
De forma empirica	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Tabla 11: Pregunta 9

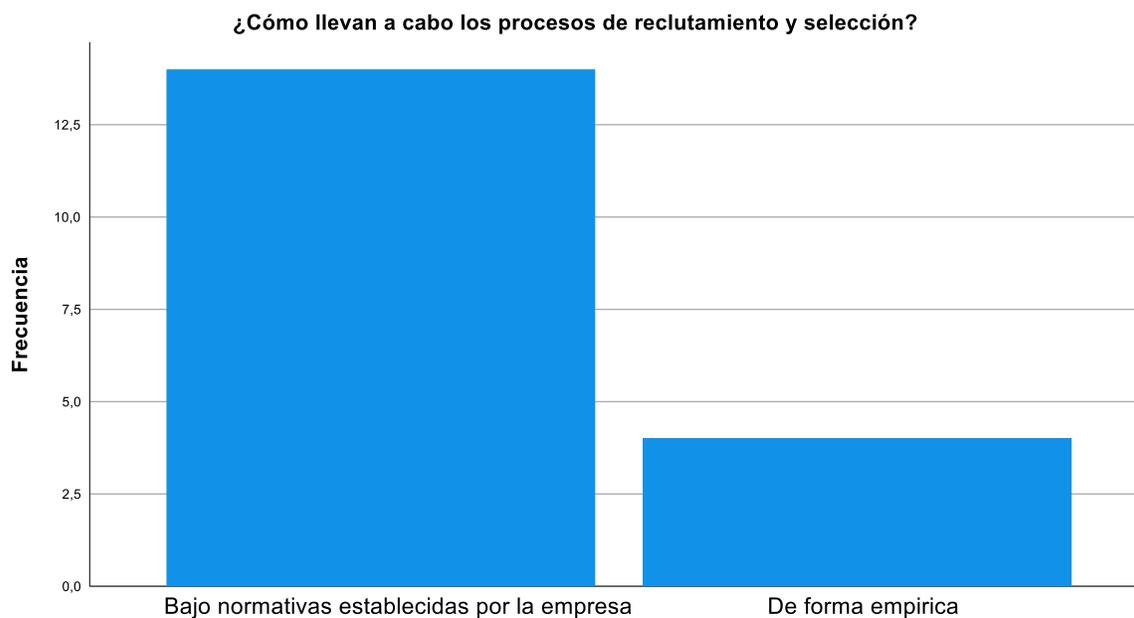


Ilustración 14: Pregunta 9. Fuente: Elaboración propia (2021).

Los datos que nos arroja esta pregunta permiten deducir que el 77,8% de los supermercados encuestados llevan una estructura formal para el reclutamiento y la selección

de personal, ya que estos manifestaron guiarse bajo normas ya establecidas por la empresa. Por otra parte, solo el 22,2% de los encuestados indicaron que lo hacían de forma empírica. No obstante, ese resultado puede llegar a reflejar que existe poca consciencia o conocimiento sobre la importancia de establecer con claridad la forma de llevar a cabo esos procesos.

- 4) Objetivo Específico:** Formular estrategias de reclutamiento y selección de personal que contribuya al buen desempeño laboral del área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca

Variable: Desempeño laboral

Seleccione las actitudes más sobresalientes de los empleados implicados en el servicio al cliente:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Responsabilidad	1	5,6	5,6	5,6
Actitud Cooperativa	1	5,6	5,6	11,1
Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Seguridad, Discreción, Presentación personal, Interés	1	5,6	5,6	16,7
Disciplina, Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Seguridad, Discreción, Presentación personal, Interés	2	11,1	11,1	27,8
Disciplina, Actitud cooperativa, Responsabilidad, Discreción, Presentación personal	1	5,6	5,6	33,3
Disciplina, Actitud cooperativa, Responsabilidad, Seguridad, Discreción,	1	5,6	5,6	38,9

Presentación personal, Interés				
Disciplina, Actitud cooperativa, Iniciativa, Creatividad	1	5,6	5,6	44,4
Disciplina, Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Seguridad, Discreción, Presentación personal, Interés, Creatividad	3	16,7	16,7	61,1
Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Discreción, Presentación personal, Creatividad	1	5,6	5,6	66,7
Disciplina, Responsabilidad, Presentación personal, Creatividad	1	5,6	5,6	72,2
Disciplina, Actitud cooperativa, Responsabilidad, Seguridad, Presentación personal, Interés	1	5,6	5,6	77,8
Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Interés, Creatividad	1	5,6	5,6	83,3
Actitud cooperativa, Responsabilidad, Seguridad, Creatividad	1	5,6	5,6	88,9
Disciplina, Responsabilidad, Presentación personal, Creatividad	1	5,6	5,6	94,4
Disciplina, Actitud cooperativa	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Tabla 12: Pregunta 10

18 respuestas

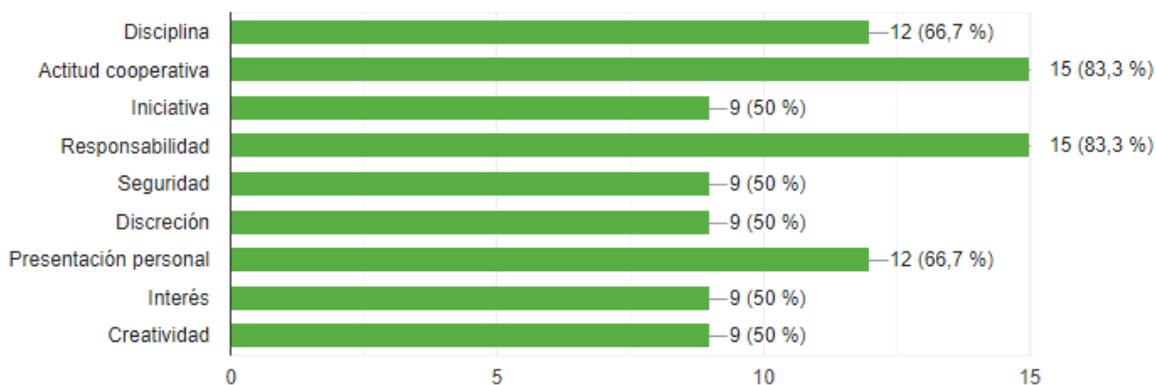


Ilustración 15: Pregunta 10. Fuente: Elaboración propia (2021).

Según los datos que nos muestra la tabla de la pregunta 10, el 16,7% de los supermercados encuestados manifestaron que las actitudes más sobresalientes de sus empleados implicados en el área de servicio al cliente son la Disciplina, Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Seguridad, Discreción, Presentación personal, Interés y la Creatividad, seguido del 11,1% que reflejaron las mismas actitudes anteriores excepto la creatividad, esta información corresponde tan solo a 5 de 18 supermercados encuestados, de los cuales es posible determinar que han logrado reclutar y seleccionar a las personas idóneas para ejercer los cargos que se derivan del área de servicio al cliente. La tabla también nos muestra que los 13 supermercados restantes poseen empleados con ciertas actitudes únicas pero que también son compartidas entre un supermercado y otro.

La ilustración 15 permite concluir a manera general que las actitudes más sobresalientes de los empleados implicados en el área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca, son la actitud cooperativa y la responsabilidad, ambas con un 83,3%; seguido de la disciplina y la presentación personal con un 66,7% y por último la iniciativa, seguridad, discreción, interés y la creatividad, todas con un 50%. Podría deducirse

que dichos resultados son positivos, ya que la mayoría de supermercados reflejan tener personal con las actitudes necesarias para ofrecer un servicio y/o atención al cliente de calidad.

Seleccione los factores operativos que más caracterizan a sus empleados en el área de servicio al cliente:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Exactitud, Trabajo en equipo, Liderazgo	1	5,6	5,6	5,6
	Conocimiento del trabajo, Calidad, Trabajo en equipo	1	5,6	5,6	11,1
	Conocimiento del trabajo, Calidad, Cantidad, Exactitud, Trabajo en equipo, Liderazgo	4	22,2	22,2	33,3
	Conocimiento del trabajo, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo	2	11,1	11,1	44,4
	Conocimiento del trabajo, Calidad, Cantidad	1	5,6	5,6	50,0
	Conocimiento del trabajo, Calidad, Exactitud, Trabajo en equipo, Liderazgo	1	5,6	5,6	55,6
	Conocimiento del trabajo, Trabajo en equipo	2	11,1	11,1	66,7
	Conocimiento del trabajo, Calidad, Cantidad, Exactitud, Trabajo en equipo	1	5,6	5,6	72,2
	Conocimiento del trabajo, Calidad, Exactitud, Trabajo en equipo, Liderazgo	2	11,1	11,1	83,3
	Conocimiento del trabajo, Calidad	1	5,6	5,6	88,9
	Conocimiento del trabajo, Trabajo en equipo, Liderazgo	1	5,6	5,6	94,4
	Cantidad	1	5,6	5,6	100,0

Total	18	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Tabla 13: Pregunta 11

18 respuestas

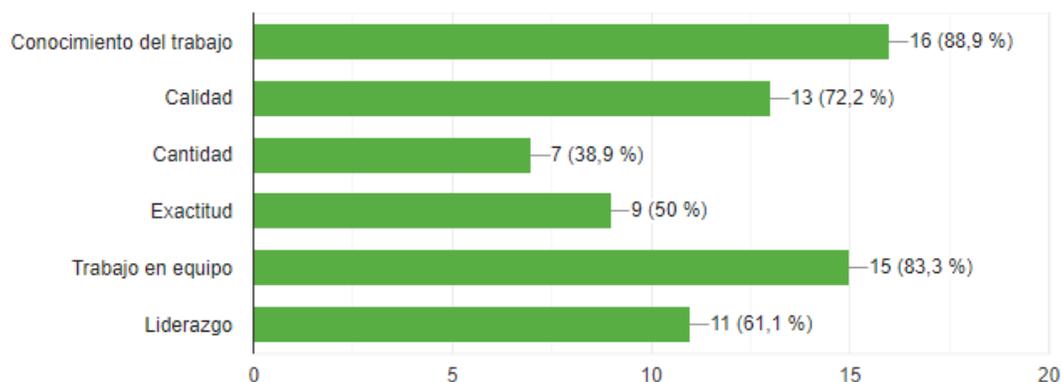


Ilustración 16: Pregunta 11. Fuente: Elaboración propia (2021).

En esta última pregunta se puede evidenciar que el 22,2% de los supermercados encuestados indicaron que sus empleados tienen todos los factores operativos para desenvolverse en su entorno laboral, a mencionar están el Conocimiento del trabajo, Calidad, Cantidad, Exactitud, Trabajo en equipo y Liderazgo. Del mismo modo que la pregunta anterior, el resto de supermercados reflejan que sus empleados poseen cierto conjunto de factores operativos únicos, pero a su vez son compartidos por otros supermercados.

En la ilustración 16 se muestran los factores operativos que más caracterizan a los empleados implicados en el área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca. En primera instancia está el conocimiento del trabajo (88,9%), después está el trabajo en equipo y la calidad con un 83,3% y un 72,2% respectivamente. Por último, se tiene el liderazgo (61,1%), la exactitud (50%) y la cantidad (38,9%). Se deduce entonces que, para las empresas de este tipo, el conocimiento del trabajo, el trabajo en equipo y la calidad es fundamental para ofrecer un servicio y/o atención al cliente satisfactorio. Así mismo, el liderazgo y la exactitud muestran un buen resultado. Sin embargo, aún deben seguir

mejorando estos factores, ya que el liderazgo permite que cada empleado se apropie de sus funciones, administrando de forma adecuada su tiempo, su vida, la forma de relacionarse asertivamente con otros etc., esto en función del cumplimiento de objetivos. Por otro lado la exactitud y la cantidad también son importantes porque a través de estos factores los empleados cumplen con precisión todas las tareas y actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo, en los tiempos y recursos requeridos.

3.5.1. Cruce de variables:

- Objetivo Especifico:** Analizar la importancia que tiene el departamento de gestión humana en los supermercados de Floridablanca, como medio para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

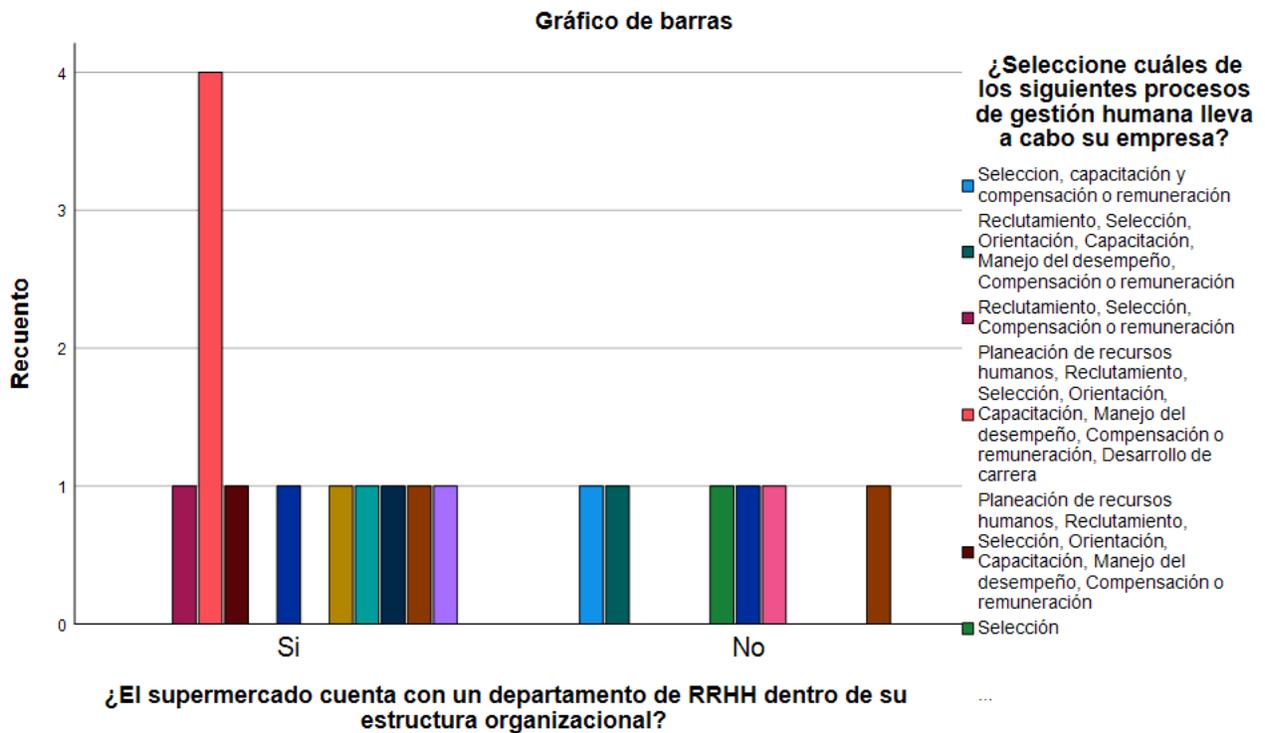


Ilustración 17: Pregunta 1 y 2

Al cruzar la primera y segunda pregunta se puede determinar que la mayoría de los supermercados (12), llevan procesos de gestión humana dentro de un departamento de RRHH, de los cuales solo 4 indicaron llevar todos los procesos de gestión humana. El resultado es relativamente positivo, ya que, si bien es cierto que todas las respuestas divergen entre sí, todas comparten ciertos procesos básicos como el reclutamiento, la selección y la compensación. Por otro lado 6 de los 18 supermercados encuestados, no tienen un departamento de RRHH dentro de su estructura organizacional, pero aun así llevan procesos de gestión humana.

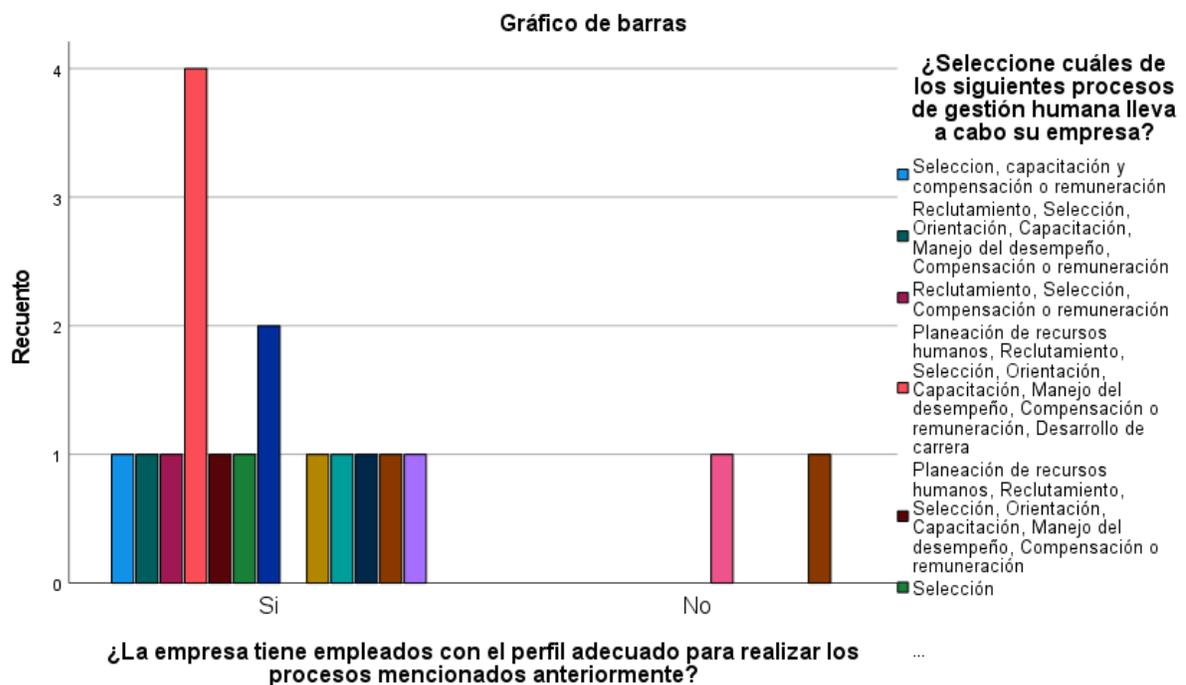


Ilustración 18: Pregunta 2 y 3

Respondiendo al primer objetivo específico de esta investigación se cruzó la segunda y tercera pregunta, el cual arrojó que 16 de los 18 supermercados encuestados si cuentan con empleados con el perfil adecuado para llevar los procesos de gestión humana. Por tanto, se

evidencia un resultado significativo, ya que solamente dos supermercados indican poco profesionalismo al llevar dichos procesos.

Se corrobora entonces que para los supermercados de Floridablanca si es importante el departamento de RRHH como medio para el reclutamiento y la selección de personal.

- 2) **Objetivo Especifico:** Establecer las variables más importantes en el reclutamiento y la selección de personal relacionadas con el servicio y atención al cliente de los supermercados

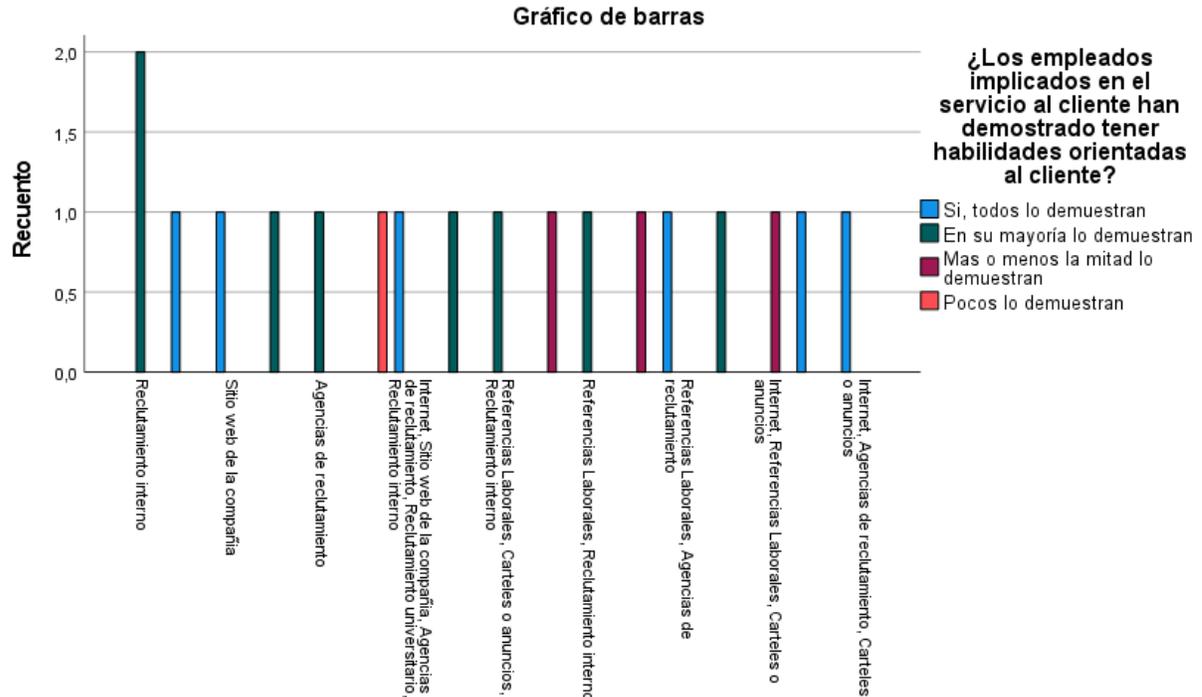


Ilustración 19: Pregunta 3 y 5

En el cruce de la pregunta 3 y 5 es posible determinar que 6 de los 18 supermercados encuestados indicaron que en su totalidad los empleados implicados en el área de servicio al cliente fueron reclutados ya sea por internet, sitio web de la compañía, agencias de reclutamiento, referencias laborales y carteles o anuncios y por ende, han demostrado tener

habilidades orientadas al cliente. Así mismo, los 8 supermercados que manifestaron que solo la mayoría de sus empleados tienen habilidades orientadas al cliente, utilizaban el reclutamiento interno. La razón por la cual no todos los empleados tienen habilidades orientadas al cliente, puede deberse al riesgo de reclutar a un empleado que quizá no tenga bien desarrollado dichas habilidades. En cuanto a la tercera opción solo 3 supermercados admitieron que más o menos la mitad de los empleados demuestran habilidades orientadas al cliente y solo uno marco que pocos lo demuestran, incluso cuando utilizan fuentes de reclutamiento tales como internet, las referencias laborales y los carteles o anuncios, esto puede significar que no se están aplicando correctamente dichas fuentes, dando como resultado la posible incorporación de empleados no competentes para ofrecer un servicio al cliente de calidad.

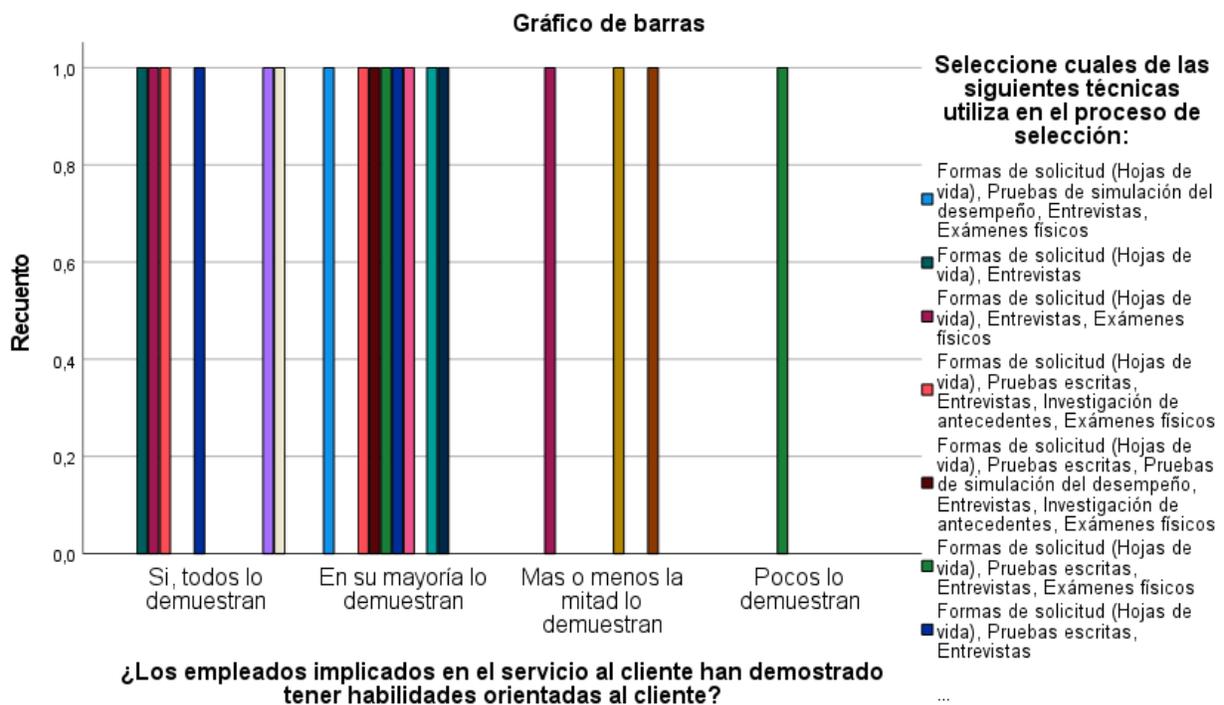


Ilustración 20: Preguntas 5 y 6. Fuente: Elaboración propia (2021).

En el cruce de estas preguntas se determina que las técnicas de selección utilizadas por los supermercados permiten incorporar a personas idóneas para ofrecer un servicio al cliente de calidad, ya que 6 de 18 supermercados encuestados marcaron que todos sus empleados demostraban habilidades orientadas al cliente y 8 de los 18 encuestados marcaron que en su mayoría demostraban tales habilidades. Por consiguiente, 14 supermercados del total encuestado poseen personal con el perfil adecuado para trabajar en el área de servicio al cliente. Para la tercera y cuarta opción se observa que solo 4 supermercados no han utilizado de forma efectiva las técnicas de selección para incorporar personal orientada al cliente.

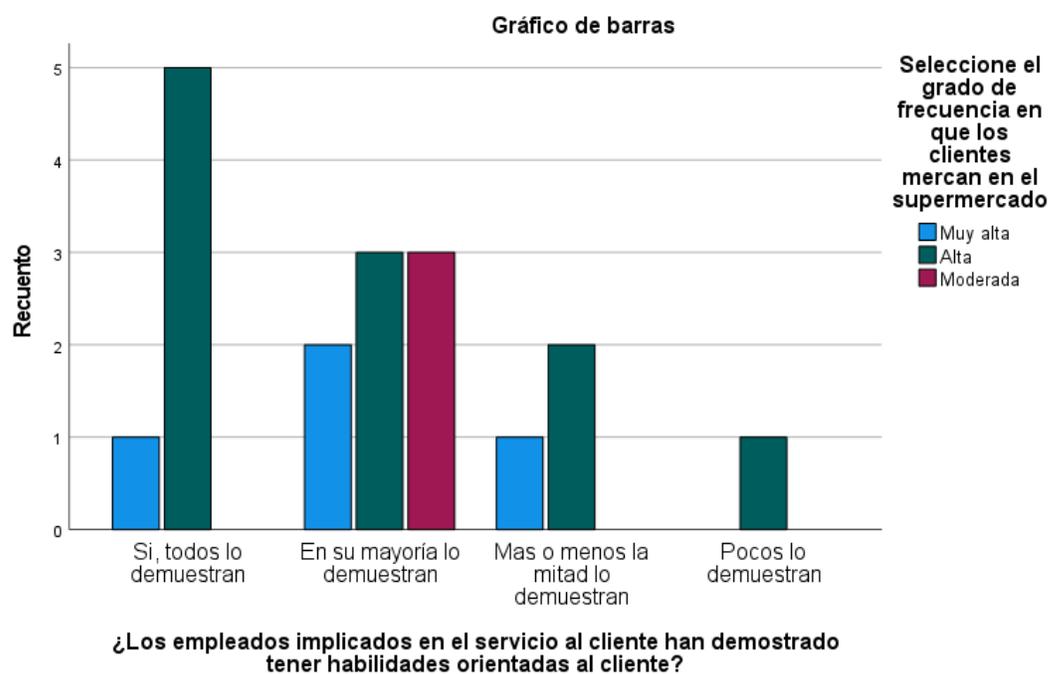


Ilustración 21: Preguntas 6 y 7. Fuente: Elaboración propia (2021).

En el cruce de las preguntas 6 y 7 se observa que los supermercados en donde todos los empleados demuestran tener habilidades orientadas al cliente muestran principalmente una frecuencia de compra “Alta” por parte de sus clientes, este dato corresponde a 5

supermercados del total encuestado (18). Solo un supermercado indico tener una frecuencia de compra “muy alta” en relación con las habilidades de sus empleados, seguido de 2 supermercados en la opción “en su mayoría lo demuestran” y por último solo uno en “más o menos la mitad lo demuestran”, en total 4 encuestados. También existen 3 supermercados en donde más o menos la mitad de sus empleados demuestran tener habilidades orientadas al cliente y un grado de frecuencia moderada de compra por parte de sus clientes.

No obstante, es curioso que solo un supermercado tenga pocos empleados que demuestran habilidades orientadas al cliente en relación con una frecuencia de compra “alta” por parte de sus clientes. En este punto deben existir factores externos o internos que inciden en este caso en particular y que obviamente no se analizan en esta investigación.

- 3) **Objetivo Específico:** Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección desde la perspectiva del personal del área de servicio al cliente en los supermercados de Floridablanca.

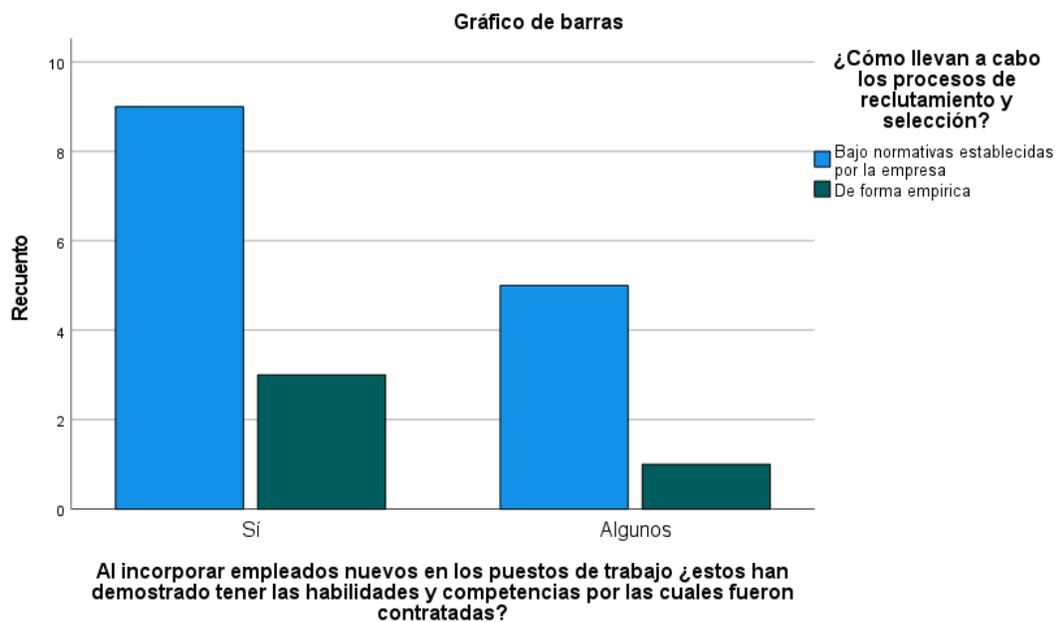


Ilustración 22: Preguntas 8 y 9. Fuente: Elaboración propia (2021).

En este cruce se puede apreciar que los supermercados que llevan los procesos de reclutamiento y selección de personal bajo normativas establecidas por la empresa tienen mayor probabilidad de tener empleados con las habilidades y competencias que buscan, en comparación con los supermercados que lo hacen de forma empírica.

- 4) Objetivo Específico:** Formular estrategias de reclutamiento y selección de personal que contribuya al buen desempeño laboral del área de servicio al cliente de los supermercados de Floridablanca.

En la tabla que se muestra a continuación cruza las preguntas de carácter actitudinal y operativa que tienen los empleados de los supermercados de Floridablanca. Los resultados que se presentan, dan a conocer que hay una convergencia entre las actitudes que tienen los empleados con respecto a la forma operacional de trabajar.

Cada supermercado muestra una relación entre estos dos factores de una forma diferente, pero coherente. Si embargo, la mayoría de los supermercados encuestados no poseen empleados con todas las actitudes ideales ni tampoco con todos los factores operativos, ya que es una tarea compleja que requiere estrategias y de tiempo para lograr un equilibrio más pleno.

Tabla cruzada Seleccione las actitudes más sobresalientes de los empleados implicados en el servicio al cliente:*Seleccione los factores operativos que más caracterizan a sus empleados en el área de servicio al cliente:

Recuento

Seleccione los factores operativos que más caracterizan a sus empleados en el área de servicio al cliente:

		Exactitud, Trabajo en equipo, Liderazgo	Conocimiento del trabajo, Calidad, Trabajo en equipo	Conocimiento del trabajo, Calidad, Exactitud, Trabajo en equipo, Liderazgo	Conocimiento del trabajo, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo	Conocimiento del trabajo, Calidad, Cantidad	Conocimiento del trabajo, Calidad, Exactitud, Trabajo en equipo, Liderazgo	Conocimiento del trabajo, Calidad, Trabajo en equipo
Seleccione las actitudes más sobresalientes de los empleados implicados en el servicio al cliente:	Responsabilidad	1	0	0	0	0	0	0
	Actitud Cooperativa	0	1	0	0	0	0	0
	Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Seguridad, Discreción, Presentación personal, Interés	0	0	1	0	0	0	0
	Disciplina, Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Seguridad, Discreción, Presentación personal, Interés	0	0	0	1	0	1	0
	Disciplina, Actitud cooperativa, Responsabilidad,	0	0	0	1	0	0	0

Seguridad, Presentación personal, Interés								
Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Interés, Creatividad	0	0	1	0	0	0	0	0
Actitud cooperativa, Responsabilidad, Seguridad, Creatividad	0	0	0	0	0	0	0	1
Disciplina, Responsabilidad, Presentación personal, Creatividad	0	0	0	0	0	0	0	0
Disciplina, Actitud cooperativa	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 14: Pregunta 10 y 11

4. Aspectos Administrativos

- 4.1.1. Humanos:** Director y asesor de grado
- 4.1.2. Materiales:** Cuestionarios impresos y lapicero
- 4.1.3. Locativos:** Escritorio, mueble y salones de la Universidad
- 4.1.4. Instrumentales:** Computadora y Celular con internet
- 4.1.5. Institucionales:** Universidad de Pamplona, Cámara de Comercio, Compite 360
- 4.1.6. Financieros:** Gastos propios

4.2. Cronograma de actividades

Elaboración y presentación del trabajo de grado																					
N°	Actividades	Agosto		Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre		
		S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3
		26 al 28	29 al 31	1 al 4	5 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 30	1 al 2	3 al 9	10 al 16	17 al 23	25 al 30	1 al 6	7 al 13	14 al 20	21 al 27	28 al 30	1 al 4	5 al 11	12 al 13
1	Definición del tema																				
2	Planteamiento de problema																				
3	Elaboración del marco teórico																				
4	Elaboración de instrumentos																				
5	Recolección de información																				
6	Procesamiento y análisis de la información																				
7	Presentación de avances																				
8	Redacción del informe final																				
9	Sustentación																				

Tabla 15: Cronograma de actividades

4.3. Presupuesto

Costos del proyecto			
<i>Gastos de servicios personales</i>		<i>Gastos generales</i>	
Honorarios	0	Transporte	\$ 20.000
Investigadores	0	Papelería	0
Auxiliares de investigación	0	Impresión de formularios	\$ 5.000
Encuestadores	0	Procesamiento de información	0
Tabuladores	0		
Dibujantes	0		
Secretarias	0		
Mensajeros	0		
Datos móviles	\$ 15.000		
Total:	\$ 15.000	Total:	\$ 25.000
Total, costos:	\$ 40.000		

Tabla 16: Costos del proyecto

5. Ejecución del proyecto

5.1. Objetivos del proyecto

5.1.1. General:

Realizar y sustentar un trabajo de investigación sobre el proceso de reclutamiento y de selección de personal, aplicado al área de servicio al cliente de los supermercados del municipio de Floridablanca, Santander y de esta manera, obtener el título profesional en Administración de empresas de la Universidad de Pamplona.

5.1.2. Específicos:

- Establecer el problema en cuestión y los objetivos de la investigación, indicando los resultados que se esperan encontrar
- Reunir material bibliográfico y virtual que permita la recolección de información referente a la gestión del talento humano, tales como teorías, definiciones, conceptos y procesos
- Estudiar el mercado de los supermercados de Floridablanca, Santander definiendo su tamaño y así conocer la muestra a la cual se va a encuestar.
- Diseñar y aplicar un instrumento de recolección de datos para encuestar a los supermercados de Floridablanca, Santander, procesar la información, analizar los resultados y así poder responder a los planteamientos del problema.

5.2. Fundamentación

Este proyecto de investigación se basa en las teorías empleadas por Idalberto Chiavenato en su libro de gestión del talento humano (2009) y de Robbins y Coulter (2010) en su libro de Administración. Dichas teorías dan a conocer los procesos más importantes utilizados en la administración de recursos humanos, exponiendo su importancia, uso, ámbito de aplicación etc, y que sirven para darle forma a todo el trabajo realizado.

Dentro de los principales procesos de gestión del talento humano se tiene el reclutamiento y la selección de personas, las cuales son muy importantes para atraer y seleccionar candidatos que cumplan con las necesidades de un puesto de trabajo.

En el área de servicio a cliente se hace muy importante la formulación de estrategias efectivas para reclutar y seleccionar a los mejores candidatos con habilidades orientadas al cliente, porque de ellos depende ofrecer un servicio de calidad y garantizar su fidelización en la empresa. Es por eso que en este proyecto se propuso analizar y explicar como los supermercados de Floridablanca, Santander aplican estos procesos y determinar si las estrategias que utilizan son las más efectivas.

5.3. Fases

- A. Problema:** Planteamiento del problema, Formulación y Objetivos de la investigación
- B. Marco de referencia:** Antecedentes, Marco teórico, Marco conceptual y Marco legal, Matriz de operacionalización de variables

C. Diseño Metodológico: Tipo de investigación, Diseño de la investigación, Población y muestra, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Análisis de la información, Cruce de variables.

D. Conclusiones

E. Recomendaciones

6. Conclusiones

Finalmente, es posible concluir que:

Para los supermercados de Floridablanca, Santander la importancia respecto al departamento de RRHH, los procesos de gestión humana y el personal que las ejecuta es relativamente buena. Esto se debe en gran medida a la formalidad de la empresa, su tamaño y sus años de operación en el mercado.

El profesionalismo de las personas que administran los supermercados también influye en como llevan a cabo los procesos de reclutamiento y de selección de personal, ya que al momento de aplicar el instrumento se pudo evidenciar que algunos tenían un conocimiento poco profundo en materia de gestión del talento humano. Sin embargo, demostraban tener gran experiencia en el comercio. Por consiguiente, no contaban con una estructura formal de gestión humana que les permitiera tomar mejores decisiones de aceptación o de rechazo de personal.

Así que, en respuesta al primer objetivo de esta investigación se confirma que el departamento de RRHH junto con el personal idóneo para las funciones que se derivan de este, es un factor fundamental para que los procesos de gestión humana como el reclutamiento y la selección de personal se empleen correctamente, ya que a través de ellos se pueden generar las bases para la planeación, atracción e incorporación de personal nuevo con las habilidades adecuadas que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las variables más importantes para reclutar y seleccionar personal idóneo en el área de servicio al cliente tenemos principalmente internet, el uso de sitios webs de la empresa,

las agencias de reclutamiento y el reclutamiento interno para la atracción de personal. En cuanto a la incorporación de personal, se tienen principalmente las hojas de vida, los exámenes físicos, las entrevistas y las pruebas escritas. Se comprobó que al utilizar estas variables de forma correcta se propicia un servicio al cliente de calidad y, por ende, un nivel de ventas satisfactorio para los supermercados, ya que empleados calificados es igual a un servicio de calidad y un servicio de calidad es igual a clientes satisfechos.

El área de servicio al cliente de un supermercado es el principal medio para la atracción y retención de clientes porque en ella los empleados deben dar lo mejor de sí mismos para satisfacer sus necesidades, siendo promotores de soluciones ante cualquier situación que se pueda presentar. Es por eso que en esta investigación se corroboró que cuando se llevan los procesos de gestión humana bajo normativas establecidas por la empresa se obtienen empleados con las habilidades y competencias necesarias para los puestos de trabajo, dando como resultado un mejor servicio al cliente.

En ese orden de ideas, los factores actitudinales y operativos juegan un papel importante para el desempeño laboral, los cuales pueden incidir de forma positiva o negativa en el área de servicio al cliente de un supermercado. La investigación permite concluir que cuando los empleados de un supermercado poseen gran cantidad de actitudes positivas bien desarrolladas y excelentes capacidades para el adecuado ejercicio de sus funciones la rentabilidad de la empresa es significativa, los empleadores se sienten satisfechos con sus empleados y los empleados se sienten a gusto con su trabajo.

Los factores actitudinales que más se destacaron fueron las siguientes: actitud cooperativa, responsabilidad, disciplina y presentación personal. Claramente toda empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios y de aseo en general, como lo son

los supermercados deben desarrollar estas actitudes, ya que estas permiten que el departamento de RRHH descubra cuales son las características que deben tener los empleados que van a reclutar y a seleccionar para el área de servicio al cliente, y que estos a su vez, contribuyan al buen funcionamiento de la empresa, porque son ellos quienes tienen un contacto más directo con los clientes

Por último, los factores operativos más significativos en esta investigación fueron: conocimiento del trabajo, trabajo en equipo y calidad, comprobando así, que dichos factores proporcionan una mayor productividad y competitividad para una empresa, en este caso los supermercados. Esto se debe a la necesidad de que los empleados conozcan o estén bien familiarizados con su trabajo, básicamente que tengan experiencia en las actividades que demanda estar en el área de servicio al cliente, ya sea como cajero, bodeguero, atención al cliente, empleados de sección, almacenistas etc. Los supermercados también exigen que sus empleados sepan trabajar en equipo y que los resultados de dicho trabajo se demuestren en un servicio de calidad.

En ese sentido, las buenas prácticas de gestión humana en los procesos de reclutamiento y selección de personal, efectivamente son un factor clave para el área de servicio al cliente de los supermercados, porque un buen capital humano es igual a una empresa exitosa y una empresa exitosa es aquella que con los productos y/o servicios que ofrece contribuye a mejorar la calidad de vida de sus clientes.

7. Recomendaciones

En primer lugar, es necesario que como investigadores se haga lo posible para encontrar información estadística detallada y precisa para la consolidación de la población y la muestra objeto de estudio, ya que en esta investigación existió cierta volatilidad o confusión al momento de interpretar los datos ofrecidos por “compite 360”. Por consiguiente, los resultados pueden verse afectados negativamente en cuanto a su fiabilidad.

No obstante, se pudo definir la muestra gracias al asesoramiento de “compite 360” y realizar la respectiva aplicación del instrumento. Por ende, se recomienda el uso de plataformas o entidades fiables como la cámara de comercio y sus herramientas para que una investigación se lleve a cabo con resultados reales.

En cuanto a los hallazgos encontrados en la recopilación, tabulación y análisis de los datos se recomienda emplear las siguientes estrategias de reclutamiento y de selección de personal para un buen desempeño laboral en el área de servicio al cliente:

Estrategia	Fuentes de Reclutamiento	Técnicas de Selección
Atraer e incorporar empleados fuertes, Disciplina, Actitud cooperativa, Iniciativa, Responsabilidad, Seguridad,	<ul style="list-style-type: none"> • Internet: Sitio web del supermercado y redes sociales • Reclutamiento Universitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de personalidad: cuestionarios y tests para valorar los rasgos de personalidad de los candidatos.

Discreción, Presentación personal, Interés, Creatividad		<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista
Atraer e incorporar a los candidatos más capaces y para ello deben contar con las siguientes características operativas: Conocimiento del trabajo, Calidad, Cantidad, Exactitud, Trabajo en equipo y Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Referencias laborales • Agencias de reclutamiento • Reclutamiento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Test de habilidad mental general (HMG) • Pruebas de simulación del desempeño o • Test de conocimiento del puesto • Investigación de antecedentes

*Tabla 17: Estrategias de reclutamiento y selección.
Fuente: propia, 2021*

8. Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.

Acipnacional (11 de Julio del 2020). *Importancia de la tecnología en las Pymes y empresas en crecimiento*. Acipr Nacional. [Importancia de la tecnología en las PyMEs y empresas en crecimiento – ACRIIP – Federación Nacional de Gestión Humana \(acipnacional.org\)](http://acipnacional.org)

M. Sandra. (5 de noviembre del 2018). *La importancia de la tecnología en los negocios (2021)*. DataSope. [La importancia de la tecnología en los negocios \(mydatascope.com\)](http://mydatascope.com)

Encuesta mensual de comercio. (13 de marzo del 2020). Boletín técnico. [bol_emc_ene20 \(dane.gov.co\)](http://bol_emc_ene20(dane.gov.co)).

Franco Gómez, S. J., & Oquendo Molina, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa ice man service sas.

Agreda, K., & Romero, D. (2013). Impacto de los supermercados en Colombia. *Proyecto de grado. Cali: Universidad Icesi. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Administración de Empresas.*

EducaWeb. (s.f). *Cajero de comercio*. [Cajero de comercio - educaweb.com](http://educaweb.com)

Da Silva Douglas. (30 de junio del 2020). Manual de funciones de servicio al cliente: una guía práctica para definir los perfiles del departamento de atención al cliente. *Blog de Zendesk*. [Manual de funciones de servicio al cliente: una guía práctica \(zendesk.com.mx\)](http://zendesk.com.mx)

Rosario Peiró (05 de marzo del 2020). *Hipermercado*. Economipedia.com

Raga camila. (18 de mayo del 2021). ¿Qué leyes se aplican al proceso de gestión del talento humano? *Leyes laborales*. [¿Qué leyes se aplican al proceso de gestión del talento humano? \(sesamehr.co\)](#)

Bienvenidos al micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (s.f.). Función pública. [MIPG - MIPG - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](#)

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.

Robbins Stephen, Coulter Mary. (2010). *administración*. Pearson educación.

Costa Marcé, A. (2015). Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI.

Haritchelhar, S. (2021). *El proceso de selección de personal como factor clave en el éxito de las organizaciones. Estudio de caso: Instituto de Seguridad Social del Neuquén* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Economía y Administración).

Kestler, A. M. (2015). Selección de Personal y Desempeño Laboral.

Callan Zapata, A., Gonzales Asenjo, K., & López Merino, G. (2019). Plan de mejora para retener al personal operativo de una cadena de supermercados.

Bahamón Osorio, C. M. (2013). Análisis sectorial de las grandes superficies en Colombia.

Guerrero, G. R. (2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *Cuadernos de Administración*, 30(52), 54-64.

9. Anexos

9.1. Instrumento:

CUESTIONARIO

Nombre de la empresa:

Dirección:

Nombre del empresario:

Cargo:

1. ¿El supermercado cuenta con un departamento de RRHH dentro de su estructura organizacional?

a) Si

b) No

2. ¿Seleccione cuáles de los siguientes procesos de gestión humana lleva a cabo su empresa?

Planeación de recursos

humanos

Reclutamiento.

Selección

Orientación

Capacitación

Manejo del desempeño

Compensación-

remuneración

Desarrollo de carrera

3. ¿La empresa tiene empleados con el perfil adecuado para realizar los procesos mencionados anteriormente?

a) Si

b) No

4. ¿Como llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección?

a) Bajo normativas establecidas por la empresa

b) De forma empírica

c) Otra: _____

5. Seleccione las fuentes de reclutamiento que emplea en su organización:

- Internet
- Referencias Laborales
- Sitio web de la compañía
- Agencias de reclutamiento
- Reclutamiento Universitario
- Reclutamiento interno
- Carteles o anuncios
- Diarios y revistas
- Banco de datos (candidatos postulados anteriormente)

6. Seleccione cuales de las siguientes técnicas utiliza en el proceso de selección:

- Formas de solicitud (Hojas de vida)
- Pruebas escritas
- Pruebas de simulación del desempeño
- Entrevistas

- Investigación de antecedentes
- Exámenes físicos

7. Al incorporar empleados nuevos en los puestos de trabajo ¿estos han demostrado tener las habilidades y competencias por las cuales fueron contratadas?

- a) Sí
- b) Algunos
- c) No

8. ¿Los empleados implicados en el servicio al cliente han demostrado tener habilidades orientadas al cliente?

- a) Si, todos lo demuestran
- b) En su mayoría lo demuestran
- c) Mas o menos la mitad de los empleados lo demuestran
- d) Pocos lo demuestran
- e) Nadie lo demuestra

9. Seleccione los factores operativos que más caracterizan a sus empleados en el área de servicio al cliente:

- Conocimiento del trabajo
- Cantidad
- Trabajo en equipo
- Exactitud
- Liderazgo
- Calidad

10. Seleccione las actitudes más sobresalientes de los empleados implicados en el servicio al cliente:

- Disciplina
- Actitud cooperativa
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Seguridad
- Discreción
- Presentación personal
- Interés
- Creatividad

11. Seleccione el grado de frecuencia en que los clientes mercan en el supermercado

- a) Muy alta
- b) Alta
- c) Moderada
- d) Baja
- e) Muy Baja