



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

*Curso 2015/2016*

LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN COMO  
DETERMINANTES DEL ÉXITO ORGANIZATIVO:  
EL CASO DE “EL CORTE INGLÉS”

RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES AS DECISIVE FACTORS  
FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS:  
THE “EL CORTE INGLÉS” CASE

Realizado por el alumno **D Iñaki Franco Fernández**

Tutelado por el Profesor **D<sup>a</sup> María F. Muñoz Doyague**

León a 05 de Julio de 2016

**INDICE GENERAL:**

➤ RESUMEN.....	Pág. 3
➤ ABSTRACT.....	Pág. 4
1. INTRODUCCIÓN.....	Pág. 5-6
2. OBJETIVOS PLANTEADOS.....	Pág. 7
3. METODOLOGÍA.....	Pág. 8
4. LA CONTRATACIÓN EN LA EMPRESA.....	Pág. 9-14
5. EL RECLUTAMIENTO.....	Pág. 15-25
5.1. Alternativas de Reclutamiento.....	16-17
5.2. Fuentes de Reclutamiento.....	17-24
5.3. Reclutamiento Interno vs Reclutamiento Externo.....	24-25
6. LA SELECCIÓN.....	Pág. 26-38
6.1. Pasos de la selección de personal.....	29-38
7. CASO EL CORTE INGLÉS S.A.....	Pág. 39-52
7.1. Actividades y Servicios de ECI.....	39-40
7.2. Misión, Visión, Valores y Datos Relevantes de ECI... ..	40-41
7.3. Historia.....	41-44
7.4. Estructura organizativa.....	44-46
7.5. Proceso de contratación en el Corte Inglés S.A.....	46-52
8. CONCLUSIONES.....	Pág. 53-54
9. BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 55-59
10. ANEXOS	

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 4.1.1. Las técnicas del análisis de puestos.....	10-11
Tabla 4.1.2. Fases del Proceso de Orientación.....	13
Tabla 5.1.1. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno.....	19
Tabla 5.1.2. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo.....	24
Tabla 6.1. Definiciones de Selección de Personal.....	26-27
Tabla 6.1.1. Tipos de competencias Diferenciadoras y de Umbral.....	36
Tabla 7.4. Miembros del Consejo de Administración ECI.....	44-45

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS**

Figura 4.1. Las Fases del Proceso de Contratación.....	10
Figura 5.1: Fases del proceso de reclutamiento.....	16
Figura 6.1.1. Pasos del Proceso de Selección.....	29
Figura 6.1.2. Tipos de Test Psicotécnicos aplicables a la selección de personal...32	
Figura 7.3.1: Fachada de El Corte Inglés de Calle Preciados de Madrid (1940)...41	
Figura 7.3.2. Grandes Almacenes en El Corte Inglés.....	43
Figura 7.3.3. Centros Hipercor en El Corte Inglés.....	44
Grafico 5.1.1. ¿Qué redes sociales utilizan las empresas para contratar?.....	22

➤ **RESUMEN DEL TRABAJO**

En la actualidad los trabajadores se han convertido en elemento indispensable para las organizaciones, ayudando a conseguir una ventaja competitiva sostenible. De este hecho se deriva la gran importancia de un proceso de contratación exitoso, con la finalidad de asegurar la calidad del capital humano disponible.

Por tanto, se debe atender especialmente a los procesos de reclutamiento y selección como parte esencial dentro del proceso de contratación, puesto que son los encargados de garantizar la atracción de candidatos potenciales y de seleccionar a aquellos que mejor se ajusten tanto a las necesidades de la organización como a las características del puesto vacante.

En este sentido, las grandes superficies comerciales adquieren una gran importancia –como es el caso de El Corte Inglés S.A, analizado posteriormente en este trabajo –, al tratarse de un sector con gran crecimiento en los últimos tiempos y que necesita un capital humano de calidad capaz de adaptarse a los cambios en el entorno. Debido a esto su estudio, desde un punto de vista teórico y práctico, se trata del objetivo principal del trabajo tratando de conseguir las conclusiones necesarias para formular recomendaciones en la práctica empresarial.

Palabras clave: Capital humano, ventaja competitiva, reclutamiento y selección, necesidades.

➤ **ABSTRACT**

Currently workers have become an essential element for organizations, helping to get a sustainable competitive advantage. From this fact derives the big importance of a process of successful hiring, with the purpose of ensuring the quality of the available human capital.

Therefore, it should be especially attended to the processes of recruitment and selection as an essential part within the process of hiring, since they are in charge of guaranteeing the attraction of potential candidates and selecting those who fit in better with both the needs of the organization and the characteristics of the vacant post.

In this way, the department stores gain a great importance – as it is the case of El Corte Inglés S.A., analysed later in this work –, as it relates to a sector with big growth in the last times and which needs a high-quality human capital who is able to get adapted to the changes in the environment. Due to this, its study, from a theoretic and practical point of view, is about the main aim of the work trying to get the needed conclusions to formulate recommendations in the business practice.

Key Words: human capital, competitive advantage, recruitment and selection, needs.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En los últimos treinta años, el planeta se encuentra inmerso en un entorno de globalización creciente, que ha dado lugar a grandes cambios socioeconómicos. Éste hecho, que ha afectado en gran medida a las organizaciones, ha hecho necesaria una modificación de sus estructuras y conocimientos, obligándolas a optar por contrataciones más flexibles como estrategia para mantenerse en el mercado (Palací, 2004)

De acuerdo con esto, la función de Recursos Humanos juega un papel imprescindible en la empresa al ser la responsable de realizar esa tarea, dado que la calidad del proceso de contratación, especialmente la de las fases de reclutamiento y selección, llevará a la incorporación de personas que contribuirán decisivamente a la consecución óptima de los objetivos organizativos (Weiss & Provost, 2003) Así, el capital humano adquirido se convierte en el elemento más determinante dentro de la organización, ya que pueden llegar a adquirir y desarrollar unas habilidades y capacidades específicas que consigan diferenciar a la empresa del resto de competidores (Werther & Davis, 2008)

Según Bohlander & Snell (2013) los miembros del departamento de recursos humanos que participan en la selección, deben mantener un enlace estrecho con los diversos departamentos, de modo que puedan conocer a fondo el puesto y las funciones necesarias para desempeñarlo ya que es fundamental para poder realizar un proceso de selección adecuado. Una de las metas de la selección es conseguir que aumenten al máximo los “aciertos” en el proceso, así como evitar los “errores”. Los aciertos representan pronósticos correctos, mientras que los errores muestran las equivocaciones. Los costes del error son los cometidos al contratar a un empleado incompetente que generará gastos directos o indirectos, además de lo referido al coste de oportunidad de no haber permitido a una persona que podría haber sido válida

En los años 80 se consideraba que las entrevistas de selección eran predictores erróneos del rendimiento del empleado (Arvey & Campion, 1982; Hunter & Hunter, 1984). Posteriormente múltiples estudios demostraron que si las entrevistas se encuentran estructuradas de manera adecuada pueden ser estimadores lícitos de un rendimiento laboral superior (Schmidt & Hunter, 1998)

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

Por tanto, existe una relación que une las políticas de reclutamiento y selección de personal con alguno de los efectos que aparecen en factores como la flexibilidad, compromiso y calidad de la fuerza laboral. Este hecho conlleva un impacto claro sobre el rendimiento de la organización, tanto en términos de incremento de la productividad como de reducción de los costes y el absentismo (Guest, 1987)

Una de las características más determinantes buscadas con el proceso de selección es la calidad del capital humano. Hill (2001) asume que la administración de capital humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar su personal de manera efectiva (productividad de la fuerza de trabajo), y estas actividades incluyen determinar la estrategia de recursos humanos de la empresa, la contratación y la evaluación del desempeño entre otros elementos.

Otro de los factores clave es la motivación, tratándose de un elemento influyente en el rendimiento del empleado, llegando incluso a recogerse en una ecuación en la que tanto capacidad como motivación determinan el rendimiento organizacional (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005) Uno de los cometidos más importantes de la selección de personal es determinar los candidatos con mayor capacidad para un puesto, así como los que están más motivados e interesados en él mismo.

Si los procesos de reclutamiento y selección de personal que realiza la empresa son erróneos, pueden conllevar a un fracaso de las diferentes fases sucesivas, ya que todas forman parte de una cadena, en la que el mínimo fallo en una de sus partes, puede conducir a la transmisión de esos errores a todo el proceso que lo rodea. (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2004; Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005)

Todas las fases del proceso de contratación son determinantes para los factores comentados anteriormente (rendimiento, motivación, capacidad, etc...), pero este estudio se centrará principalmente en la parte referida al reclutamiento y selección de personal, asumiendo que son las más influyentes en dichos factores.

Se hace por tanto necesario conocer los diferentes métodos a través de los cuáles se desarrollan los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos de una organización, dado que si están bien estructurados se pueden conseguir mejoras organizativas considerables.

## **2. OBJETIVOS PLANTEADOS**

Teniendo en cuenta lo expuesto con anterioridad, el objetivo principal de éste trabajo es estudiar los aspectos relacionados con el proceso de contratación, sus diferentes fases de inicio a final, haciendo mención especial a las relacionadas con el reclutamiento y la selección de personal.

Para poder conseguir el objetivo principal es necesario dividirlo en varios objetivos específicos como son:

- Analizar cada una de las fases del proceso de contratación, incluyendo posibles deficiencias en cada una de ellas e incluso alguna mejora.
- Definir las fases de reclutamiento y selección de personal.
- Analizar cada una de las partes del proceso de reclutamiento y selección.
- Demostrar la importancia del capital humano como recurso estratégico determinante en una organización.
- Determinar la diferencia existente entre el reclutamiento externo e interno y así, indicar cuál es mejor para la empresa en cada momento

### **3. METODOLOGÍA**

Con la finalidad de cumplir los objetivos que se proponen en este trabajo, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura empírica y teórica sobre la contratación de personal, centrándose principalmente en las etapas de reclutamiento y selección.

Para el estudio de estas dos fases, primero es necesario conocer qué razón hay para que el correcto desarrollo de las empresas dependa en gran medida de este proceso, llegando a resultar tan trascendente en un futuro para la organización.

Por lo tanto, por un lado se estudiarán las razones que hacen este proceso tan trascendental, mientras por otro lado se explicarán las diferentes fases que deben transcurrir desde la búsqueda y conocimiento del candidato, hasta su control posterior en el puesto.

Se han consultado numerosos manuales de recursos humanos, para conocer la historia y los orígenes del proceso de selección, y poder constatar así los aspectos clave de su evolución. Además de noticias actuales sobre nuevas técnicas de reclutamiento y selección, que hacen posible vislumbrar nuevos avances en la materia.

Por último, para comprobar la aplicación real de los aspectos teóricos analizados, se ha realizado un estudio sobre el proceso de selección en una gran empresa como es El Corte Inglés, analizando desde los pasos previos a la contratación, las nuevas técnicas utilizadas y centrándose en un tipo de entrevista de contratación como es la relacionada con las competencias del candidato.

#### **4. LA CONTRATACIÓN EN LA EMPRESA.**

Según un estudio de la revista “Proceedings of the National Academy of Sciences” científicos estadounidenses aseguran que en el año 2100 la población activa mundial se reducirá considerablemente, llegando a pasar en gigantes como China de 7,9 ocupados por pensionista a solamente 1,6 por persona jubilada (Sputnik, 2014). Este dato muestra la necesidad que tienen las empresas de buscar a los mejores para poder garantizar la calidad de sus recursos humanos.

Por tanto, los procesos de contratación, que comenzaron a adquirir protagonismo a finales del pasado siglo, cuando existía abundante mano de obra disponible para cada puesto, adquieren hoy en día mucha más relevancia.

Sastre Castillo & Aguilar Pastor (2003) definen la contratación como el proceso que trata de incorporar en la empresa a los trabajadores que se adapten al puesto de trabajo vacante y a la organización de la que van a formar parte. Esta elección no busca al mejor candidato en terminos generales, sino al que mejor se adecue al puesto y ambiente laboral, tanto en términos físicos como sociales (Equipo Vértice, 2007). Para De La Calle & Urbina (2006), este proceso constituye uno de los principales ejes en las políticas de RRHH en la organización, ya que si hay errores en cualquier fase del proceso se transferirán a fases sucesivas del mismo.

Como se muestra en la figura 4.1, el proceso de contratación se compone principalmente de 3 fases: reclutamiento, selección y socialización del candidato. Todas ellas se apoyan en un análisis de puestos previo que no es una fase del proceso de contratación en sí mismo, pero que es indispensable para llevarlo a cabo con éxito.

Tanto las tres fases como el análisis de puestos previo tienen gran importancia para la empresa, ya que si cada una de ellas se realiza de forma correcta se conseguirá un recurso humano valioso para la organización.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Figura 4.1. Las Fases del Proceso de Contratación.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de puestos Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy (2005) señalan que “el empresario debe definir y comunicar las expectativas laborales a los empleados [...] Esto se consigue a través del análisis de puestos que consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos” (Pág. 77)

Así, el análisis de puestos resulta muy útil tanto en las fases sucesivas del proceso de contratación como en la planificación de la plantilla de la empresa. Ayuda al departamento de RRHH a realizar una buena preselección de candidatos para un determinado puesto así como a la realización de un profesigramas<sup>1</sup>. También ofrece una información de calidad describiendo las características del puesto, información que luego puede utilizarse cuando se lanza una oferta de empleo, además de facilitar el filtraje de las solicitudes al especificar las obligaciones, responsabilidades y tareas que abarca ese puesto (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005 ;Werther & Davis, 2008)

Tabla 4.1.1. Las técnicas del análisis de puestos.

TÉCNICA	Grupo de empleados centrados en..	Método de recopilación de datos	Resultado del análisis	Descripción
Análisis del inventario de trabajo	Gran nº de trabajadores	Cuestionario	Clasificación de tareas	Las tareas se clasifican en función de la persona implicada en el trabajo, el supervisor o el analista

<sup>1</sup> **Profesigramas:** Documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de un gráfico que recoge las capacidades y aptitudes del puesto de trabajo existentes, así como las que cumplen los empleados.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

<b>Técnica de las incidencias críticas</b>	Cualquiera	Entrevista	Descripción de comportamientos	Para cada dimensión de trabajo, se identifican los incidentes de comportamiento que son malos para un rendimiento excelente
<b>Cuestionario del análisis de posiciones (CAP)</b>	Cualquiera	Cuestionario	Clasificación de 194 elementos de trabajo	Los elementos se clasifican según 6 escalas y una computadora analiza estas clasificaciones
<b>Análisis del trabajo funcional (ATF)</b>	Cualquiera	Entrevista en grupo / Cuestionario	Clasificación del afectado	Se generan definiciones de los trabajos y se presentan a los involucrados para que se cualifiquen dimensiones tales como la frecuencia y la importancia
<b>Análisis de métodos (Estudio de movimientos)</b>	Manufacturas	Observación	Tiempo por unidad de trabajo	Medio sistemático para determinar el tiempo estándar de diversas tareas laborales. Basado en la información y cronometraje de las tareas
<b>Análisis de trabajo orientado por líneas directrices</b>	Cualquiera	Entrevista	Calificación y conocimientos necesarios	Los involucrados en un trabajo identifican las obligaciones, conocimientos, cualificación, habilidades físicas, etc...
<b>Cuestionario de descripción de la posición directiva (CDPD)</b>	Dirección	Cuestionario	Lista de 197 elementos	Los directivos comprueban cuestiones descriptivas de sus responsabilidades
<b>Plan HAY</b>	Dirección	Entrevista	Impacto del trabajo sobre la organización	Se entrevista a los directivos con cuestiones relacionadas con su responsabilidad. Las respuestas se analizan en función de 4 dimensiones: Objetivos, dimensiones, naturaleza y alcance y responsabilidad

*Fuente: Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005*

En la tabla 4.1.1 se muestran las ocho técnicas principales para el análisis de puestos, centrándose en los grupos de empleados que las ejecutan, el método utilizado en la recopilación de datos así como una breve descripción de cada técnica. Como se ha mencionado con anterioridad, el análisis de puestos es la base de la mayor parte de los

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

procesos realizados dentro de la empresa, así como parte elemental en todo el proceso de selección de personal (Sánchez, 1993)

La segunda fase de la contratación es el reclutamiento, que se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente cualificados, interesados en formar parte de la organización y que deberán someterse previamente a unas pruebas selectivas (Porret Gelabert, 2006)

Una vez que se consigue la atracción de suficientes candidatos para el puesto ofertado se lleva a cabo la tercera fase del proceso, la selección. De la Calle & Ortiz (2004) la definen como el conjunto de técnicas que permiten encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar un determinado puesto de trabajo, escogiendo entre los diversos candidatos atraídos para el mismo.

Como se ha mencionado anteriormente, en apartados posteriores se analizarán en profundidad tanto la fase de reclutamiento como la de selección al tratarse del objeto principal de este estudio.

Por último, la cuarta fase de este proceso se denomina socialización, que es “el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y a aceptar los valores, normas y objetivos de la organización” (Werther & Davis, 2008: 230). Mediante este proceso se pretende facilitar el acceso del empleado a su nuevo puesto de trabajo, así como su adecuación a la empresa. Ha quedado demostrado que los trabajadores de nuevo ingreso muestran una cierta ansiedad originada por el desconocimiento de su nuevo empleo y del posible trato que vaya a recibir en él. Por este motivo, la fase de socialización es una de las más importantes del proceso de contratación ya que influye de forma bastante significativa en el rendimiento laboral futuro que presente la persona (De la Calle & Ortiz, 2004)

Según Dolan & Schuler (1999) el proceso de socialización se realiza a partir de los programas de orientación, cuyos objetivos principales son los siguientes:

- Reducir los costes de puesta en marcha: el empleado nuevo es menos eficiente durante el comienzo de su actividad. Se tratará de reducir este periodo con una orientación adecuada.
- Reducir el estrés y la ansiedad: el nuevo empleado se interesa por hacer las cosas correctamente y cuando aparece la sensación de no rendir como es

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

debido en el puesto aparece el estrés. La orientación se encaminará a concretar las tareas del empleado en su comienzo para así reducir el estrés.

- Reducir la rotación de personal: la sensación por parte de empleado de ineficiencia o la falta de afecto en la empresa en estas primeras etapas puede hacer que el empleado decida buscar un nuevo trabajo. La orientación debe solucionar estos problemas.
- Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros de trabajo: el nuevo empleado necesita el consejo y ayuda de sus compañeros y superiores en sus primeros días. La orientación se encaminará a reducir al máximo este periodo de tiempo.

Como se muestra en la tabla 4.1.2 existen principalmente 5 fases en el proceso de orientación, cada una de las cuáles se orienta a conseguir un determinado objetivo con el empleado a lo largo del primer año de estancia en la organización.

Tabla 4.1.2. *Fases del Proceso de Orientación*

FASES	DESCRIPCIÓN
<b>Puesta en Marcha</b>	Comienza <b>el primer día o incluso antes</b> del comienzo del empleado, otorgándole la información de su puesto
<b>Toma de Perspectiva</b>	Se realiza durante el <b>primer mes</b> . El empleado analiza las expectativas de su gerente, los fines y orientación del departamento y su relación con otro departamentos
<b>Adquisición de Fundamentos</b>	Continúa durante el <b>segundo y tercer mes</b> . El empleado conoce sus cometidos y fines y obtiene una perspectiva de la filosofía de la organización.
<b>Integración</b>	Se realiza de <b>cuarto al sexto mes</b> . Comprende el proceso de evaluación del rendimiento y como conseguir formar parte de su plan de desarrollo.
<b>Trazado de la Trayectoria</b>	Desde el <b>séptimo hasta el duodécimo mes</b> . El empleado obtiene conocimientos, habilidades y acceso a los recursos que necesita para trazar su trayectoria posterior.

Fuente: *Elaboración propia desde Dolan, Schuller, & Valle Cabrera, 1999*

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

Dicho esto, es conveniente dedicar los primeros días después de su incorporación a llevar a cabo acciones más específicas, como mostrarles las instalaciones o presentarles a sus nuevos compañeros de trabajo (Sastre & Aguilar, 2003)

El siguiente y último paso es la evaluación del candidato recién incorporado en los días iniciales, que servirá para poder esclarecer problemas que hayan surgido en esta fase de socialización y solucionarlos lo antes posible, consiguiendo que no origine perjuicios en su rendimiento futuro (Laboris, 2016)

Una vez explicado brevemente en que consiste el proceso de contratación, los siguientes apartados se dedicarán a analizar en profundidad las dos etapas centrales (reclutamiento y selección) lo que constituye el principal objetivo de este trabajo, por considerar que ambas son vitales para garantizar el éxito del proceso en su conjunto, además de la calidad del capital humano de la organización.

## 5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se puede definir el reclutamiento de personal como el “*proceso de búsqueda y atracción de solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes*” (Castillo Aponte, 2006: 108)

Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos para ocupar una vacante y finaliza en el momento en el que se reciben las solicitudes de empleo para cubrirlas. Se trata de la fase previa e independiente al proceso de selección, cuyo éxito dependerá en gran medida de la cantidad y calidad de candidatos reclutados (Sastre & Aguilar, 2003)

Según Werther & Davis (2008), cuando un técnico de RRHH quiere cubrir alguna vacante debe analizar las peculiaridades del puesto ya que existen algunos más complicados de cubrir que otros, sobre todo los que requieren de mayor especialización profesional. El éxito mencionado anteriormente se mide a través de la *razón de reclutamiento*, que relaciona el número de candidatos que consiguen la contratación con todos aquellos que solicitaron el puesto.

$$\text{Razón de Reclutamiento} = \frac{\text{nº de candidatos contratados}}{\text{nº total de solicitantes}}$$

La organización debe atraer el mayor número de candidatos posible para el puesto vacante, así posteriormente tendrá mayores posibilidades de conseguir empleados eficientes en la selección (Dolan S. L., 2007)

Según Castillo (2006), esta fase del proceso de contratación es crucial debido que es uno de los contactos más importantes que realiza la empresa con un gran número de personas. Esto puede afectar en gran medida a su imagen institucional, ensalzándola o deteriorándola según sea el trato recibido por los candidatos a lo largo del proceso.

Una vez analizada toda esta información disponible sobre los candidatos, se consigue un proceso de reclutamiento más eficaz. Existen cuatro tipos de objetivos generales que se tratarán de obtener a lo largo de esta etapa (Dolan et al., 1999) En primer lugar hay un suministro de un número adecuado de personas en los momentos necesarios, evitando así futuros costes derivados de plantillas escasas. Véase aquellos relacionados con sobrecarga de trabajadores y objetivos no cumplidos. El segundo objetivo consiste en la creación de una reserva de trabajadores para cada puesto minimizando lo más posible su coste.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

En tercer lugar, se realiza una evaluación únicamente a aquellos candidatos que consigan cumplir las características mínimas requeridas para el puesto vacante, consiguiendo así mejorar la eficacia del proceso de selección. Por último, se consigue la disminución de las tasas de abandono inmediato de nuevos empleados en la organización, que traerá consigo nuevos gastos de captación.

Figura 5.1: Fases del proceso de reclutamiento.



*Fuente: Adaptado de Sastre y Aguilar (2003: 149)*

Una vez definidos los objetivos del reclutamiento y analizada toda la información previa, habrá que decidir cuál será la fuente utilizada en el proceso y en segundo lugar, la combinación de técnicas y métodos que más se adecuen a cada situación, tal y como se muestra en la figura 5.1. La primera decisión tiene un carácter estratégico y la segunda, en cambio, tiene un carácter totalmente técnico (Sastre & Aguilar, 2003)

### 5.1 Alternativas al Reclutamiento.

En ocasiones los costes del reclutamiento externo son demasiado elevados para la empresa. Este hecho, sumado a algunas veces las características del puesto no pueden ser cubiertas por una persona de dentro de la organización hace que haya que analizar previamente las alternativas al reclutamiento.

Una de las más utilizadas es la subcontratación, que se define como todo trabajo realizado por un empleado para una persona física o jurídica (empresa usuaria),

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

únicamente cuando esta persona tenga una relación laboral en régimen de subcontratado y no esté en nómina de la empresa usuaria (Oficina Internacional del Trabajo, 1998). Según Werther & Davis (2008) no todo son ventajas con la utilización de este método ya que pueden existir fugas de información y problemas de protección de patentes y marcas de la empresa entre otros.

Otra de las alternativas más utilizadas son las horas extras, que son utilizadas por empresas para poder cubrir picos puntuales de demanda de producción. Se definen como las horas realizadas por encima de la jornada semanal contratada por el trabajador y en muchas ocasiones puede resultar más económico para la empresa realizar este proceso que iniciar una contratación externa (De las Heras, 1983) Según la vicepresidenta de RRHH de Southwest Airlines *“es preferible tener menos empleados y trabajar horas extras que contratar una manzana podrida”* (Mondy & Noe, 2005: 161)

Si a pesar de estas alternativas sigue siendo necesario cubrir una determinada vacante existen dos tipos de reclutamiento, interno y externo, a través de las cuáles se consigue un proceso con mayor calidad en la elección y menor número de errores (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005; Castillo, 2006). A continuación se explica cada uno de ellos.

### 5.2 Fuentes de Reclutamiento.

Para conseguir obtener un número adecuado de candidatos para cubrir una vacante, se deben revisar todas las fuentes posibles en función de los recursos de la empresa, además de las características que deben poseer los propios candidatos (Castillo, 2006).

#### ➤ Reclutamiento interno

La empresa busca dentro de su propia organización a los candidatos potenciales para cubrir un puesto vacante. Se consigue la ocupación de estos puestos principalmente a través de dos fuentes: las promociones y las transferencias internas (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2004; Dolan et al., 1999). En ambos casos la organización tiene la ventaja de saber que los empleados ya están familiarizados con el proceso de selección de la empresa y conocen la información sobre las políticas y procedimientos a seguir en la contratación (Werther, 2008)

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

La promoción o ascenso es la fuente de reclutamiento interno más habitual, usada aproximadamente por el 54,6% de las empresas (Adecco Professional, 2012)<sup>2</sup>. Según Gómez-Mejía (2005) se utiliza en este proceso a los empleados actuales de la organización, denominándose reclutamiento vertical, a través del cual un trabajador asciende en la jerarquía de la empresa para cubrir el puesto vacante. Esta nueva categoría produce un cambio en las condiciones de contratación iniciales del empleado, tanto profesional como económicamente (Asociación Nacional de Abogados Laboralistas, 2005). El principal problema es que debido a este movimiento interno, se genera un nuevo puesto de trabajo a cubrir (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005)

La transferencia de personal es un movimiento horizontal dentro de la organización que no implica más responsabilidad. Es decir, aunque se trate de un puesto de trabajo diferente, se mantiene el mismo nivel jerárquico (De la Calle & Ortiz, 2004)

Según Sastre & Aguilar (2003) dos son los canales que se pueden utilizar en la búsqueda interna. Por un lado, se puede acudir a la publicidad interna, que consiste en dar a conocer el puesto vacante a todos los empleados de la empresa, indicando en la misma los procedimientos a seguir para poder participar.

La mayor parte de las grandes organizaciones cuenta con una intranet para realizarlo, pero las Pymes no suelen tener esta modalidad, por lo que recurren a boletines informativos escritos o electrónicos en zonas de la empresa muy concurridas como el panel de anuncios o la cafetería. Hay que señalar que no todas las vacantes se ofrecen a todo el personal de forma indiscriminada, sino que se realiza un filtro según las necesidades del puesto (Werther & Davis, 2008)

Como alternativa a la publicidad interna, cabe la posibilidad de adoptar una decisión unilateral. En este caso, el departamento de recursos humanos analiza las necesidades del puesto vacante y selecciona de a los candidatos que mejor encajen en el profesigramas. El principal problema es que reduce la transparencia del proceso, pero por el contrario incrementa la eficiencia al eliminar las solicitudes de trabajadores que no cumplan los mínimos exigidos o los sobrepasen (Sastre & Aguilar, 2003)

---

<sup>2</sup> **Adecco Professional** es una consultora de empleo pionera en España, con una antigüedad de 40 años. Más información en: <http://www.adecco.es/>

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Según se observa en la tabla 5.1.1, existen ciertas ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno.

Tabla 5.1.1. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno.

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
Tanto candidato como organización poseen conocimientos uno del otro	Dificultad de encontrar en la propia empresa un empleado con el perfil requerido para el puesto
Se reduce el margen de error y hay una mayor fiabilidad y validez	Se generan luchas internas, falta de cooperación y conflictos internos
Empleados más seguros y comprometidos a largo plazo	Se evita que personas con otro punto de vista diferente al de la organización se unan a ella, creando una endogamia
Aumento de la motivación	Pérdida de autoridad por parte del empleado ascendido al guardar relación con los subalternos
Se aprovechan las inversiones en formación realizadas con anterioridad	Existe una imposibilidad de regreso al puesto de origen, por lo que si no funciona en su nuevo puesto lo más probable es que sea despedida
Se desarrolla un grado de competencia interna y un afán de superación	Se produce el denominado “Principio de Peter”, en el que la persona ascendida en lugar de mostrar su competencia acaba demostrando su incompetencia
Menores costes que el reclutamiento externo (evita gastos en publicidad)	El nuevo candidato alberga la posibilidad de igualar a su antecesor en el corto plazo

*Fuente: De la Calle & Ortiz (2004)*

Por lo tanto el reclutamiento interno puede hacer que el capital humano que ya pertenece a la empresa adquiera mayor valor, tanto por la adquisición de nuevas responsabilidades como por la integración en áreas de negocio totalmente diferentes a las habituales, siempre y cuando la organización sea capaz de controlar los posibles conflictos entre candidatos.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Estos conflictos se reducirán de forma significativa si la empresa deja muy claros los criterios de promoción entre los empleados, tratando de transmitirles la idea de crecer juntos y haciéndoles entender que la consecución de que sus éxitos personales formarán parte del triunfo de toda la organización (Sánchez M. , 2013)

### ➤ Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es una manera alternativa de buscar candidatos para los puestos vacantes, con la peculiaridad de que estos se encuentran en el mercado laboral de referencia y no dentro de la propia organización (Sastre & Aguilar, 2003 ; De la Calle & Ortiz, 2004)

Existen gran cantidad de fuentes de reclutamiento externo. A continuación se explicarán brevemente algunas de las más relevantes.

Las *referencias de empleados actuales* son un método bastante exitoso, debido que los empleados conocen bien las necesidades de la organización. Por lo tanto, saben si una determinada persona puede encajar en ella (Delgado, Gómez, Romero , & Vázquez, 2006). El principal problema es que los empleados aportarán candidatos de la misma ubicación geográfica, por cuestiones de cercanía, relación, etc... lo que podría afectar a la igualdad de oportunidad en el empleo (Mondy & Noe, 2005)

Según Gómez-Mejía et al. (2005) algunas empresas optan por tener en cuenta a *antiguos empleados* que ya han trabajado previamente en la organización y que no han continuado en ella por tratarse, normalmente, de trabajos temporales, prácticas, etc... Puede conseguirse una contratación de calidad, ya que el candidato conoce la organización, sus valores y su cultura. (Delgado, Gómez, Romero , & Vázquez, 2006)

Otra de las fuentes es el outsourcing, que consiste en la contratación de proveedores externos que aporten candidatos al proceso. Estos proveedores tienen una relación de compromiso mutuo y responsabilidad compartida con la empresa que los contrata para el logro de los resultados de manera conjunta. Esta contratación se produce por la necesidad que tiene la empresa de mejorar en determinados aspectos del reclutamiento, siendo ayudada por el proveedor (Pin & Sáenz-Díez, 2002)

La siguiente fuente son los *empleados de otras organizaciones*. Se trata de la búsqueda del perfil del candidato propuesto para cubrir una vacante sin que se produzca

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

una búsqueda previa por parte de este candidato (Martín, 2014). Se utiliza principalmente para la búsqueda de perfiles puramente directivos, mando intermedios y profesiones que no abundan en el mercado laboral (Personal de productos alimentarios perecederos, con habilidades informáticas superiores, etc...)

El principal problema de esta última fuente, es que es una práctica no muy bien vista, ya que puede aparecer el problema de “competencia desleal” debido que algunas empresas tratan de “robar” a los empleados de la competencia a través de engaños. Un claro ejemplo es lo sucedido en Palma de Mallorca en el año 2013, donde la Audiencia Provincial de Baleares condenó al Club Internacional del Libro a pagar a Signo Editores por atraer a través del engaño al 92% de sus trabajadores<sup>3</sup> (Serraller, 2013)

Otra fuente de reclutamiento son los *anuncios en prensa y radio*. Tradicionalmente se utilizaban los anuncios en prensa ya que llegaban a gran cantidad de candidatos, aunque con el inconveniente de unos costes en términos absolutos muy elevados. Son un método utilizado al realizar un reclutamiento local y nacional, a través de periódicos y revistas profesionales (Sastre & Aguilar, 2003) Cada semana, en las ediciones dominicales se incluyen suplementos dedicados únicamente a ofertas de empleo. La radio es hoy en día un método poco utilizado en el reclutamiento de las empresas (BBVA, 2013)

Según un estudio de Adecco Professional (2012), uno de los elementos más utilizados por los empresarios son los *anuncios en Internet, páginas web y redes sociales*. Los anuncios en internet y páginas web se deben estructurar de la misma manera que un anuncio en prensa dando a conocer el sector de la actividad, la descripción del puesto, tipo de contrato y duración, lugar de trabajo y horarios, fecha de emisión de la oferta, etc... (CCM, 2016)

Las *redes sociales* antes mencionadas son un fenómeno creciente, tratándose de un método relativamente nuevo entre las empresas para realizar su búsqueda. Según un

---

<sup>3</sup> Para más información consultar el link con la noticia completa:  
<http://www.expansion.com/2013/04/25/juridico/1366905757.html>

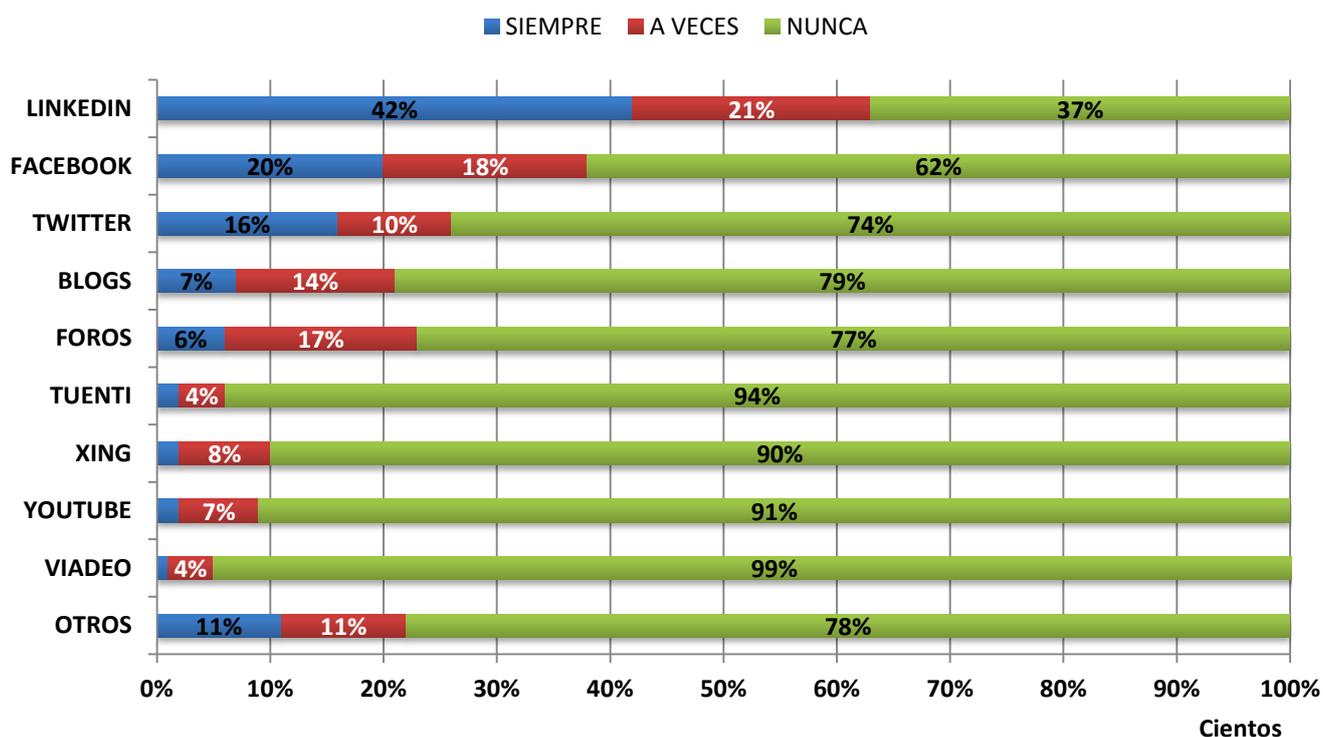
## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

estudio de Deloitte<sup>4</sup>, el 23% de las empresas ya utilizaban las redes sociales como ayuda a la hora de contratar en el año 2009 (Deloitte LLP, 2009).

Por otro lado, un estudio del Grupo Adecco (2014), reveló que en el año 2013 aproximadamente seis de cada diez empresas utilizó las redes para el reclutamiento, frente al 49% que lo hizo dos años atrás. Más de la mitad de los expertos en RRHH aseguran que un candidato activo en redes sociales tiene mayores oportunidades laborales que otro que no lo sea.

Las redes sociales utilizadas como medio principal de contratación por las empresas, según el gráfico 5.1.1, son LinkedIn (42%) y Facebook (20%), siendo la menos utilizada Viadeo con solamente un 1%.

Gráfico 5.1.1. ¿Qué redes sociales utilizan las empresas para contratar?



Fuente: II Informe Infoempleo – Adecco Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España (2013)

No obstante, la directora de RRHH del Grupo Adecco afirma que aunque “las redes sociales son el soporte en los procesos de selección, [...] aún continúa siendo

<sup>4</sup> **Deloitte** es una marca bajo la cual miles de profesionales organizados en firmas independientes colaboran para ofrecer servicios de asesoramiento financiero, gestión de riesgos, auditoría, consultoría y servicios fiscales y legales.

Más información en: <http://www2.deloitte.com/es/es.html>

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

referente la metodología tradicional. Sentarnos delante de un candidato, mirarle a los ojos y establecer una conversación formal con ellos debe continuar siendo el canal por el que tomamos decisiones, [...] no hay que olvidar que tan sólo un 10% de las cuentas en redes sociales son profesionales” (Adecco, 2014, pág. 2)

Una de las fuentes de reclutamiento más tradicionales son las *Empresas de Trabajo Temporal (ETT)* son adecuadas cuando se tiene que cubrir una baja temporal, ahorrando su esfuerzo en la contratación de personal fijo y puestos con una importancia superior. Principalmente son utilizadas por PYMES ya que las grandes empresas poseen un departamento de RRHH lo suficientemente grande como para realizar estas contrataciones (Mata, 2013)

La siguiente fuente se trata de las *Agencias de Contratación* funcionan como conexión entre las vacantes que las organizaciones les comunican con regularidad y los candidatos obtenidos por medio de publicidad y ofertas espontáneas. Reciben unos honorarios relacionados con el salario ofrecido al nuevo empleado y se utiliza para buscar candidatos con “características específicas” (Werther & Davis, 2008)

Otra variante de reclutamiento son los *Centros de Formación Superior* que tienen sus propias oficinas de contratación ayudando a los alumnos a contactar con las empresas. Se trata de un método de contratación muy interesante ya que se encuentran perfiles de personas con una formación superior y específica para una función de la empresa. Los métodos principales de contacto son las visitas de empresas a los campus, las prácticas de empresa y las ferias de empleo. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005)

Por último, una fuente innovadora de reclutamiento son los *clientes*. Según Gómez-Mejía et al (2005) se trata de un método que asegura en gran medida una implicación y satisfacción superior por parte de los empleados, puesto que anteriormente actuaron como clientes, por lo tanto conocen la organización y se sienten identificados con ella.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Tabla 5.1.2. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Atrae a empleados con nuevas ideas y puntos de vista distintos a los existentes	La duración y coste del reclutamiento suelen ser altos
Se aprovechan las inversiones en formación realizadas por otras empresas	Menor seguridad en la elección que el reclutamiento interno
Aumenta la competencia interna de la organización	Genera frustración en la empresa al comprobar que sus carreras profesionales se ven detenidas
Se consiguen formas alternativas de resolver problemas organizativos	Afecta a la política salarial de la empresa, produciendo diferencias significativas y agravios comparativos

*Fuente: De la Calle & Ortiz (2004)*

Como se observa en la tabla 5.1.2, el reclutamiento externo puede traer a la empresa ideas totalmente nuevas o una forma diferente de realizar el trabajo, aprovechando la organización los conocimientos que les han impartido otras empresas. Además activa al personal interno al aumentar la competencia por cada puesto, generando también una mayor frustración en el empleado al no conseguir la vacante y unos costes más elevados por parte de la empresa al buscar el capital humano fuera de la organización.

### 5.3 Reclutamiento interno vs externo.

La empresa puede manejar diferentes estrategias en cuanto al reclutamiento de empleados para un puesto de trabajo. Según Gómez-Mejía et al. (2005) las empresas optarán por una contratación interna cuando se trate de un proceso con un coste mínimo o un puesto de trabajo de cierta responsabilidad, confiando en las personas que ya forman parte de la organización y premiándolas con promociones o transferencias.

Se consigue así la motivación de los empleados, difícil factor de conseguir en tiempos de crisis, además de una mayor identificación con el proyecto de la empresa por parte del empleado. De esta manera se evitan las denominadas “fugas de talento” adaptándose a las necesidades del empleado en la medida de lo posible (Roper, 2013)

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

La contratación externa, en cambio, puede resultar rentable para la búsqueda de personal especialista en una determinada tarea o puesto, consiguiendo un importante ahorro de tiempo y dinero en lo referido a formación o capacitación en nuevas tecnologías (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005)

No obstante, no hay que olvidar el elevado coste que supone el proceso, además de otros factores negativos como la posible frustración de los empleados actuales de la organización al ver que sus carreras profesionales no se desarrollan con el tiempo (De la Calle & Ortiz, 2004)

## 6. SELECCIÓN DE PERSONAL

Las empresas tratarán de conseguir a los empleados más capacitados para el desarrollo de cada puesto disponible y para esto será necesario un proceso de selección eficaz. Según Bohlander & Snell (2013) se define como el *“proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas y escoger a la persona adecuada para el puesto”* (Pág.171)

No solo existe una definición única de este concepto sino que, como se observa en la tabla 6.1, a lo largo de los últimos 25 años se han ido desarrollando diferentes visiones sobre esta fase del proceso de contratación.

Tabla 6.1. Definiciones de Selección de Personal

AUTOR	DEFINICIÓN
<b>Sánchez García</b> (1993)	Adopción de criterios sobre lo que se necesita y lo que se puede incorporar a la empresa, qué se debe hacer, los objetivos a conseguir y las directrices a seguir para alcanzarlos.
<b>Nebot</b> (1999)	Proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo de una empresa determinada.
<b>De la Calle &amp; Ortiz</b> (2004)	Se define el proceso de selección como el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo.
<b>Gómez-Mejía, Balkin, &amp; Cardy</b> (2005)	La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo, y a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

<b>Werther &amp; Davis (2008)</b>	La selección de personal es básicamente una serie específica de pasos que facilitan la decisión sobre que personal debe ser contratado para el puesto vacante.
<b>Montes &amp; González (2006)</b>	El proceso de selección tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.
<b>Romero Molina (2014)</b>	Conjunto de medidas o acciones ordenadas cuyo fin es realizar una adecuada provisión de personal (suministro, escogencia, clasificación, elección) dentro de este proceso, pasos o instancias se puede determinar dentro de los aspirantes cual es el más adecuado, dando cumplimiento a los requisitos de admisión establecidos, para realizar la labor requerida y con estos juicios de valor los directivos pueden tomar la decisión acertada y dar el aval de ingreso a un nuevo miembro a la organización.
<b>EAE Business School (2015)</b>	La selección de personal, es un proceso que exige la puesta en marcha de criterios integrales. Además del rendimiento, también importan cuestiones como la actitud, la disponibilidad, la aspiración salarial, la cualificación y, cómo no, la experiencia en puestos anteriores.

Fuente: *Elaboración Propia*

Las definiciones expresadas anteriormente dejan claro que el capital humano es un generador intangible de ventajas competitivas. Esto permite afirmar que un diseño adecuado de la selección de personal en una organización permite obtener un capital humano muy valioso y adecuado a sus necesidades específicas (Sastre & Aguilar, 2003)

No obstante a lo largo de los últimos años y, teniendo en cuenta varios enfoques centrados en la gestión de personal, se puede afirmar que las organizaciones no han

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

tenido nunca una confianza clara sobre la contribución que puede realizar este área de RRHH a la consecución de los objetivos organizativos (Castillo Palacios, 2010)

También es cierto que ha existido una redefinición de la misión y visión de las organizaciones en la actualidad, por lo que se empieza a considerar esta parte de la gestión de personas como una estrategia importante de la función recursos humanos que ayuda a conseguirlos (Gallego, 2000)

Se estima que *“los empleados que están por encima de la media valen para la organización un cuarenta por ciento más de su salario que los empleados medios”*. (Cardy & Clarson, 1996:194) Esto provocaría que una persona contratada con una capacidad superior a la media requerida para el puesto vacante y cuyo salario fuese, por ejemplo, de 38.000€/año supondría un sobre coste de 15.200€/año en comparación con lo que se gastaría en un empleado en la media. En cuestión de tan solo 5 años el empleado costará 76.000€ más que lo que habría costado uno con un nivel acorde en el mismo intervalo de tiempo.

Esta comparación muestra la importancia de realizar una selección adecuada según los requisitos mínimos que presente el puesto vacante. Según Mondy & Noe (2005), el éxito en el proceso previo de reclutamiento va a ser determinante para la calidad de este proceso de selección, consiguiendo la contratación de empleados que aporten hasta cinco veces más valor y un alto nivel de desempeño en la organización.

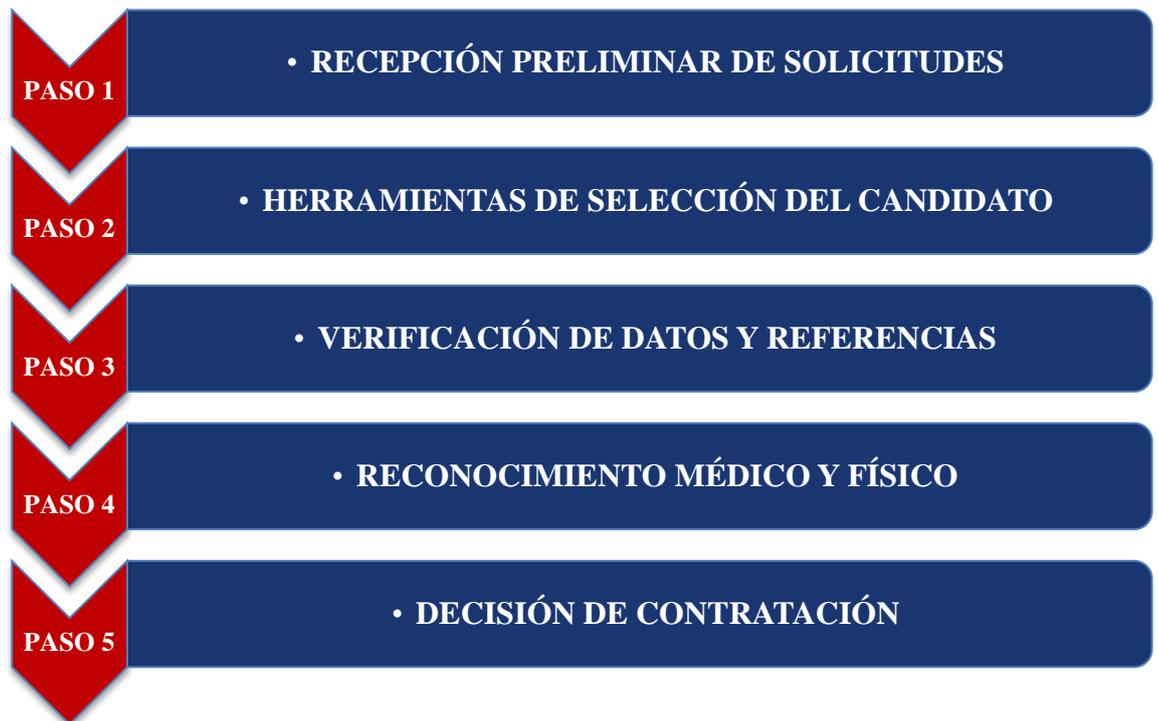
En el caso contrario, las malas decisiones de contratación, unidas a un entrenamiento posterior del candidato de manera inadecuada, pueden ocasionar costes en la empresa. Las consecuencias de la selección errónea del candidato son peores cuando se trata de profesionales muy cualificados o de directivos, pudiendo sobrepasar la cuantía del coste al de un año de salario (Sastre & Aguilar, 2003)

El objetivo principal de la selección se traduce en una serie específica de pasos que facilitan la decisión sobre qué candidato debe ser contratado para el puesto vacante (Werther & Davis, 2008)

### 6.1 Pasos de la Selección de Personal

Según Werther (2008) existen varios pasos a seguir en el proceso de selección, desde la recepción inicial de la solicitud del candidato hasta la decisión final de contratación (Figura 6.1.1)

Figura 6.1.1. *Pasos del Proceso de Selección.*



Fuente: Adaptado de Werther (2008)

Según Werther (2008) el proceso de selección comienza con la recepción preliminar de solicitudes que han sido ya filtradas en un proceso de reclutamiento previo, permitiendo conocer más al candidato para un determinado puesto. Esta primera toma de contacto se puede producir con la presentación de un formulario de solicitud de empleo, a través de su página web y como en la mayor parte de los casos con la entrega del curriculum vitae del empleado. La finalidad de esto es que la organización analice la información relevante del candidato (edad, fecha de nacimiento, formación y experiencia profesional), y con ésta apoyará la decisión final de contratación (Sastre & Aguilar, 2003; De la Calle & Ortiz, 2004)

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Existen algunos instrumentos complementarios a las herramientas de selección como las cartas de recomendación y los impresos de solicitud que pueden ser determinantes a la hora de cubrir un puesto vacante.

Uno de los instrumentos son las *cartas de recomendación*, que no suelen estar demasiado relacionadas con el rendimiento en el trabajo, al tratarse la mayor parte de ellas de valoraciones demasiado positivas (Muchinsky, 1979). A pesar de ello debe considerarse su contenido, ya que pueden ofrecer un gran poder de predicción. Se analizarán los rasgos de personalidad del candidato basándose en lo que aparece en la escritura de la carta. En este aspecto, por ejemplo, dos candidatos pueden llegar a obtener cartas positivas, pero una de ellas puede referirse a un candidato perfeccionista, cuidadoso y detallista mientras que la otra, igual de positiva, se refiere a un candidato extrovertido, con mucha fuerza y dispuesta a colaborar en cualquier cuestión. Esto hace que la persona encargada de la contratación se decante por uno u otro según las competencias requeridas en el puesto ofertado en concreto o incluso en función de la filosofía de la empresa en general (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005)

Otro tipo de complemento de selección son los *impresos de solicitud*<sup>5</sup>, que permiten al candidato proporcionar información relevante y de carácter personal en el llamado “impreso de solicitud de empleo” que poseen las organizaciones. Con este documento las empresas pueden determinar si se satisfacen las características mínimas de contratación para el puesto. Normalmente se pide información referida a la experiencia laboral pasada e incluso a la actual, conociendo de esta manera posibles competencias que pueda haber desarrollado con el paso del tiempo un empleado y que se adecúen a las del puesto. Pueden ocasionar problemas debidos a que la información facilitada por el solicitante sea falsa (De la Calle & Ortiz, 2004)

### ➤ Herramientas de Selección del Candidato

Las herramientas de selección de personal son técnicas utilizadas por la empresa para conocer la idoneidad del candidato según las características del puesto ofertado. Hay una gran variedad de instrumentos de selección y conocerlos es imprescindible para realizar con éxito un proceso selectivo (Equipo Vértice, 2007)

---

<sup>5</sup> En el **Anexo nº 1** se muestran varios ejemplos de solicitudes de empleo de grandes empresas.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Previamente, es preciso indicar que existen una serie de propiedades psicométricas que deben cumplir las herramientas utilizadas por el técnico en RRHH a lo largo del proceso. Puesto que hay infinidad de propiedades, en este trabajo se explicarán brevemente dos de las más relevantes a la hora de realizar el proceso de selección de un candidato.

Según Aiken (2003) los test psicométricos son una medida objetiva que evalúa el comportamiento y tienen como finalidad facilitar la predicción de lo que una persona hará en el futuro.

Una de las más relevantes es la *fiabilidad*. Según Gómez-Mejía (2005) esta propiedad hace referencia a la consistencia de la medida, por lo general a lo largo del tiempo, pero también entre varios evaluadores. Si al realizar una medición para el desempeño de un puesto se consigue que los resultados sean consistentes (varias entrevistas siempre con el mismo resultado o varios evaluadores con el mismo pensamiento sobre el candidato), esta medida es totalmente fiable. Hay que destacar que rara vez se consigue la fiabilidad absoluta, suelen producirse errores por defecto y por contaminación. Los primeros se producen cuando un elemento de la variable que se está midiendo no se incluye en la medida. El error por contaminación aparece cuando en una medida existen influencias no deseadas (escaso tiempo por motivos externos para realizar el proceso de selección).

Otra propiedad es la *validez* que es el grado en que una técnica mide el conocimiento, habilidades o capacidades deseadas. Hay dos estrategias básicas para determinar la validez que son las de contenido y las empíricas. Las estrategias de contenido determinan si lo que se analiza en del método de selección (test, entrevistas, etc...) es representativo para el contenido del puesto a desempeñar. Las estrategias empíricas demuestran la relación entre el método de selección y el rendimiento posterior del candidato (comparación de test iniciales con evaluación del desempeño) (Dolan, Schuller, & Valle Cabrera, La Gestión de Los Recursos Humanos, 1999)

Los métodos de selección pueden ser fiables pero no válidos, en cambio, los que no son fiables nunca podrán ser válidos (Rodríguez, 2007)

En el caso que se quiera conocer la personalidad de una persona para la predicción de comportamientos futuros, es recomendable utilizar los *test psicotécnicos*.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Este procedimiento garantiza que cualquier candidato se encuentre en igualdad de condiciones. Según Sastre y Aguilar (2003) existen dos tipos de test psicométricos, como se observa en la figura 6.1.2, donde se distinguen los test psicométricos y los de personalidad. Los primeros se caracterizan porque para su valoración requieren de un conjunto de normas, las cuáles se utilizarán para su comparación al medir únicamente diferencias individuales y entre los que se encuentran los test de inteligencia y los de aptitudes.

Los test de inteligencia tratan de evaluar aspectos fáciles de observar y cuantificar como pueden ser los deductivos, de abstracción, lógicos, de razonamiento, entre otros. Los aspectos mencionados se ven relacionados con actividades profesionales con cierto nivel de conocimiento y comprensión del desempeño del puesto. Los test de aptitudes miden la capacidad del individuo en un área concreta, su predisposición adquirida o innata para reaccionar ante una determinada situación y se convierten en predicciones válidas para asegurar el rendimiento laboral. Existen numerosos tipos como test de aptitud verbal, numérica, de razonamiento abstracto, etc... (Don Empleo, 2015)

Figura 6.1.2. Tipos de Test Psicotécnicos aplicables a la selección de personal.



Fuente: Sastre & Aguilar, 2003

En lo que se refiere a los test de personalidad, evalúan rasgos del trabajador que tienden a ser duraderos. Se utilizaban sobre todo en los años 40 y 50, aunque en la actualidad se siguen aplicando pero en menor medida por problemas de fiabilidad y

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

validez debido que existen diversas maneras de medir los rasgos de personalidad (Gómez-Mejía et al. 2005). Según Digman (1990) existen cinco grandes dimensiones de personalidad:

- Extroversión: grado en el que un candidato es sociable, activo, dinámico, etc...
- Simpatía: grado en el que un candidato es generoso, amigable, se fía de las personas, etc...
- Diligencia: grado en el que un candidato es formal y se ajusta a sus tareas.
- Estabilidad emocional: grado en el que un candidato es tranquilo, seguro, autónomo e independiente.
- Abierta a la experiencia: grado en el que un candidato es intuitivo, creativo, curioso, etc...

La siguiente herramienta de selección es la *entrevista*, que consiste en mantener una conversación formal entre entrevistador y entrevistado para ver la adecuación de este último al puesto. Se trata del instrumento más utilizado a nivel mundial. Según Sastre & Aguilar (2003) la entrevista sirve para recoger información y aspectos del candidato que no permiten otro tipo de herramientas como puede ser su apariencia física, la capacidad presentada para defenderse en persona, además de su destreza y agilidad mental. Posee una gran cantidad de ventajas, pero también muestra algunos inconvenientes como los diferentes sesgos de cada entrevistador a la hora de su realización y la insatisfacción con la entrevista tradicional al considerar que a cada entrevistado se le trata de una manera diferente.

Las entrevistas suelen llevarse a cabo únicamente entre una persona de la empresa –entrevistador- y una ajena a la misma. Esta situación puede variar en momentos puntuales si hablamos de entrevistas en grupo en las cuáles puede haber un solo entrevistador para 2 o más entrevistados o incluso dos entrevistadores para un solo solicitante al puesto de trabajo (Werther & Davis, 2008)

Existen diferentes tipos de entrevistas de selección si nos referimos a las preguntas realizadas por el entrevistador a lo largo de la misma.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

El primer tipo son las *entrevistas no estructuradas* que permiten al entrevistador la realización de preguntas no previstas en el desarrollo de las mismas. Implica generalmente la formulación de una pregunta con la que se inicia la conversación, estructurando desde aquí las demás preguntas de la entrevista según el interés mostrado por el entrevistador. Se realizarán preguntas muy generales. Por normal general presentan una menor validez y confiabilidad que otras y se utiliza cuando se quiere conocer información sobre la personalidad y el carácter del candidato, además sirve para explicar el motivo de no contratación si se diera el caso (Aguilar-Morales, 2010)

Uno de los tipos más utilizados es el de la *entrevista estructurada*, en las que según Sastre & Aguilar (2003) el entrevistador sigue un esquema previo para su realización. Este esquema se realiza a través de la información que se ha conseguido del profesiograma y de las reuniones que ha tenido el entrevistador con las personas cercanas al puesto vacante. Se mejora la confiabilidad de la entrevista pero no permite al entrevistador conocer aspectos menos comunes del candidato. Se elaboran preguntas y aspectos a tratar con el candidato, además de establecer un orden previo. Este método permite no olvidarse de determinados factores clave buscados en el candidato, aunque hay que mencionar que los entrevistados se sienten mucho más cómodos con las entrevistas no estructuradas al poder focalizar sus virtudes y dejar de lado sus amenazas.

En un lugar intermedio a las entrevistas estructuradas y no estructuradas aparecen las *entrevistas mixtas*, proporcionando por un lado una base informativa que permite una comparación entre los candidatos a través de las preguntas estructuradas y por el otro permite conocer las características específicas del solicitante a través de las preguntas no estructuradas. También existen otros tipos de entrevistas menos habituales como la de *solución de problemas*<sup>6</sup>, que consiste en la realización de preguntas sobre situaciones hipotéticas donde el candidato deberá escoger que hacer en cada momento. La evaluación dependerá del camino elegido y la solución aportada por el candidato (Werther & Davis, 2008)

Uno de los tipos de entrevista incorporados de forma más reciente es la *entrevista por competencias*, que se utiliza principalmente para encontrar candidatos cualificados y con las competencias específicas que requiere un determinado puesto.

---

<sup>6</sup> Este tipo de entrevista se utiliza de forma muy habitual para la incorporación de personal a las Fuerzas y Cuerpos del Estado, los Bomberos, etc...

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Tiene la función de identificar posibles comportamientos pasados del solicitante que sean exitosos y permitan predecir un desempeño adecuado del puesto vacante en el futuro, motivo por el cual se convierte en una parte importante de este trabajo. Según McClelland (1987) esta herramienta surge a partir de la “*Teoría de las Competencias*”, en la que entre otras cuestiones destaca la utilización de una visión estratégica que permite la interacción de los diferentes subsistemas empresariales entre sí, cuestión por la que vuelve a tener gran trascendencia el término de proceso de selección. Según Gómez (1997:52), una competencia “*es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a los trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal*”

Boyatzis (1982) definió las competencias como “*características subyacentes en una persona que está casualmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo*”. Según este autor, las características subyacentes son inherentes a la persona; además, son factores determinantes de una conducta capaz e idónea.

Una vez definida lo que es una competencia, es adecuado indicar cuáles reúne el candidato para ocupar la vacante en la empresa. Se debe averiguar si encaja en el puesto, para lo que es necesario contar con unos niveles concretos de desarrollo de competencias fijados previamente en el análisis de puestos. Además estas competencias deben relacionarse con lo que la empresa espera del candidato, tanto ahora como en el futuro (Quintanilla & Poal, 2012)

Existen numerosas clasificaciones de competencias entre las que destacan las “diferenciadoras” y de “umbral”, representadas en la tabla 6.1.1. Las competencias diferenciadoras distinguen entre un desempeño normal y uno exitoso, teniendo en cuenta las características personales del individuo, ya que consigue un rendimiento superior con una preparación y condiciones similares a las de otro individuo. Este hecho permite constatar que una mayor formación académica no tiene necesariamente porque dar una mayor capacidad de desempeño en un cargo. En cuanto a las competencias de umbral son aquellas que se han buscado tradicionalmente en los métodos de selección de personal, ya que se trata de encontrar una persona que sea capaz de desempeñar un cargo de manera adecuada, y no trata de buscar el desempeño sobresaliente del mismo (Gallego, 2000)

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Tabla 6.1.1. *Tipos de competencias Diferenciadoras y de Umbral*

<b>COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS</b>	<b>COMPETENCIAS DE UMBRAL</b>
<b>Iniciativa - Autonomía</b>	<b>Entusiasmo y deseo de trabajar</b>
<b>Capacidad de decisión y gestión de equipos de trabajo</b>	<b>Adaptación a la filosofía de la empresa</b>
<b>Creatividad</b>	<b>Empatía para entender las decisiones de los demás</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>Capacidad de aprendizaje</b>
<b>Flexibilidad para adaptarse a los cambios</b>	<b>Flexibilidad para adaptarse a los cambios</b>
<b>Control de las emociones</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
<b>Capacidad de negociación</b>	<b>Visión de sí mismo</b>

Fuente: Werther & Davis, 2008

Según McClelland (1987) no todas las competencias son totalmente desarrollables, por lo que las que aparecen en el proceso de selección de individuos son los valores, auto concepto, los rasgos de personalidad entre otras. Las competencias desarrollables son destrezas, habilidades y algunos conocimientos. Este proceso sigue tratando de obtener la persona más válida para un determinado puesto, por lo que se identificarán las competencias en un candidato, dando menor importancia a aspectos como la edad y sexo, determinantes para la contratación en la antigüedad, y que dejando paso a otras competencias diferenciadoras que son las que finalmente permiten el éxito en el desempeño del puesto.

Para cada competencia mencionada anteriormente existe una serie de preguntas específicas<sup>7</sup> con el fin de obtener información y facilitar al candidato la expresión de la misma (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2013) .

Para concluir, cabe destacar que no todas las preguntas son válidas<sup>8</sup> en los tipos de entrevistas comentadas. Según Gómez-Mejía (2005) existen nueve temas sobre los que no deberían preguntarse durante una entrevista como son:

<sup>7</sup> Las diferentes preguntas para competencias aparecerán reflejadas en el **Anexo 2**

<sup>8</sup> Los ejemplos de preguntas válidas y no válidas se recogen en el **Anexo 3**

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

1. No preguntar si tienen niños, si piensan tenerlos o como se ocuparán de ellos durante la jornada laboral.
2. No preguntar la edad del candidato.
3. No preguntar al candidato si tiene una minusvalía física o mental que infiera en el desempeño del cargo.
4. No preguntar sobre características relacionadas con la estatura y el peso.
5. No preguntar a una mujer el nombre que tenía de soltera.
6. No preguntar a los candidatos sobre su nacionalidad.
7. No preguntar a los candidatos sobre su historial delictivo, aunque si se puede preguntar si ha sido condenado por algún crimen.
8. No preguntar si el candidato fuma, sino si el candidato conoce estas normativas y está dispuesto a cumplirlas en el caso de que fumase.
9. No preguntar al candidato por posibles enfermedades o grupo sanguíneo.

En definitiva, el entrevistador debe tener claro lo que quiere preguntar en cada momento y para qué le servirá posteriormente esta información que pretende obtener, siempre respetando la intimidad del solicitante y tratando que su estancia durante la entrevista sea lo más relajada y productiva posible.

### ➤ Verificación de Datos y Referencias

Se trata de uno de los mejores métodos para predecir el éxito de posibles candidatos a un puesto vacante. Después de realizar el contacto con la persona y, una vez elegidos los candidatos finales, el entrevistador comprobará sus datos menos comunes como su historial criminal o sus logros académicos. Estas comprobaciones se suelen realizar vía telefónica ya que favorece la celeridad e imparcialidad del proceso. Los datos que se deben verificar de la solicitud son el título del puesto ocupado, las razones de abandono del anterior empleo, así como la duración del puesto y el salario del mismo. Hay que destacar que en estas recomendaciones influyen los gustos personales, volviéndolo un método demasiado subjetivo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2005)

### ➤ Reconocimiento médico y físico

Es conveniente que el proceso de selección finalice con un análisis médico del candidato tratando de preservar en cualquier momento la salud del nuevo empleado,

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

además de prevenir situaciones como la contratación de una persona con un determinado tipo de enfermedad que pueda afectar al resto de la plantilla, que le haga ausentarse demasiado de su puesto de trabajo, que posea contraindicaciones al puesto solicitado (Ej. Solicitar un puesto de reponedor de almacén y tener diagnosticada una hernias que no permita levantar pesos) y sobre todo previniendo cualquier posible accidente futuro. (Werther & Davis, 2008)

### ➤ Decisión de contratación

El proceso de selección debe finalizar con la decisión de contratación efectuada de manera conjunta entre el entrevistador y la persona responsable de vigilar el puesto en el que existe una vacante. No siempre se trata de una decisión fácil por lo que, según Sánchez (1993), de cara a la decisión final hay algunas consideraciones que pueden resultar efectivas:

- Decidirse por aquel que se encuentre en su conjunto en más consonancia con las características el puesto vacante.
- No elegir a un candidato con un nivel muy superior o inferior al requerido en el puesto.
- Si el número de candidatos finales es insuficiente o inadecuado se debe comenzar otra vez el proceso de selección.

Se debe comunicar al candidato (por teléfono, carta, personalmente, etc...) que ha sido seleccionado para el puesto vacante. En la entrevista de contratación deben aclararse aspectos como la fecha de inicio en el puesto, los horarios que se realizarán, las funciones específicas que tendrá dentro de este empleo y finalmente el salario que recibirá a cambio de su desempeño laboral. Si el candidato está conforme con estas especificaciones se procederá a la realización y firma del contrato laboral por parte de ambas partes.

## **7. CASO EL CORTE INGLÉS S.A.**

En este último punto del trabajo se pretende analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa de grandes almacenes El Corte Inglés S.A. (ECI de aquí en adelante) Para ello, en primer lugar se señalarán las actividades y los servicios que realiza esta compañía. Posteriormente se detallará brevemente la historia de esta empresa, además de la definición de su estructura organizativa principal. Por último, se analizará el proceso de contratación, centrándose principalmente en el reclutamiento y selección del personal por competencias ya que es uno de los objetivos que se persigue en este trabajo.

### **7.1 Actividades y Servicios de ECI**

El Corte Inglés S.A es una de las empresas líderes a nivel mundial con su formato de gran almacén, además de actuar como un referente en la distribución española. Su principal cualidad reside en una política de atención al cliente especializada y un interés continuo por adecuarse a los intereses y gustos que demanda la sociedad (El Corte Inglés, 2016). Esta política de empresa implica que debe tomarse muy en serio la parte del proceso de contratación relacionada con el reclutamiento y la selección, para poder obtener candidatos que cumplan con las características requeridas por la organización.

A lo largo de sus más de 75 años de historia ha llevado a cabo una política de diversificación, consiguiendo así la creación de nuevos formatos comerciales. La organización no solo consta de grandes almacenes, ya que está formado por un grupo de catorce empresas que satisfacen un amplio abanico de necesidades a los clientes.

La empresa del grupo que comparte protagonismo con el formato de gran almacén es *Hiperco*, referente de los hipermercados a nivel mundial gracias a un surtido y calidad más amplia que el del resto de sus competidores. Vende principalmente productos de alimentación, droguería, perfumería, hogar, moda e incluso electrónica.

Cada una de las empresas del grupo tiene una finalidad diferente y se orienta a un tipo de cliente y a una actividad distinta a la del resto<sup>9</sup>. Así, por ejemplo, la empresa

---

<sup>9</sup> Más información de cada empresa del grupo en su Página Web Oficial: <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa>

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

*Viajes El Corte Inglés* se posiciona como líder de su sector al contar con más de 700 oficinas repartidas por el territorio nacional que cubren la demanda en diferentes tipos de delegaciones como empresas, particulares e incluso mixtas. En el ámbito del textil aparece *Sfera* que ofrece prendas para hombre, mujer y niño además de complementos y bolsos. Las empresas *Supercor* y *Opencor* son supermercados que ofrecen productos de gran calidad y variedad, con la posibilidad de pago con la tarjeta de la compañía. En cuanto al sector de las telecomunicaciones, el grupo está formado por *Informática El Corte Inglés* (integración de soluciones y servicios informáticos), *Investrónica* (fabricación de hardware informático para abastecer a empresas públicas y privadas) y *Telecor* (oferta de nueva tecnología inteligente y de vanguardia). En el ámbito de los seguros se encuentra *CESS* y *Seguros El Corte Inglés* que proporcionan seguros de pensiones, vida y accidentes, además de planes de ahorro. Otra de las empresas es *Financiera el Corte Inglés* encargada entre otras funciones de gestionar las tarjetas de compra de los clientes. La compañía también posee una empresa óptica como *Ópticas 2000* que trata de ofrecer un confort visual y auditivo al cliente. Finalmente aparece *Bricor*, relacionado con el mundo del bricolaje, que ofrece herramientas de bricolaje, decoración y reformas.

### **7.2 Misión, Visión, Valores y Datos Relevantes de ECI**

La misión, visión y valores de la compañía se basan en la búsqueda de productos y servicios que se adapten a las necesidades del cliente, ser un referente en los equipamientos de los sectores privado y público, además de centrarse en una calidad y especialización con una política de profesionalidad y compromiso con los proveedores y clientes.

Como indican la consultora Deloitte y la revista Store en su ranking Top 250 global retailers 2013, la compañía española ocupa el puesto 66 con una facturación de 14.789 millones de dólares. En cuanto al ranking Top 10 diversified retailers, el Corte Inglés ocupa la sexta posición, la segunda cadena europea, por detrás de la británica Marks and Spencer (Consultora Deloitte, 2015)

Los datos financieros del grupo de empresas, según la página oficial de El Corte Inglés, reflejan una cifra de negocios de 14.592,03 millones de euros al cerrar el ejercicio 2014-2015 (el ejercicio fiscal de la empresa se sitúa desde el 1 de marzo hasta

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

el 28 de febrero, con el inicio de la campaña Primavera-Verano en el tercer mes del año).

### 7.3 Historia de ECI

Para comprender de manera más clara las ideas que rigen la compañía es necesario conocer su historia, por lo que se presentará un breve resumen cronológico de las fases más importantes a lo largo de los años (El Corte Inglés, 2016)

En el año 1935 comienza la andadura de El Corte Inglés como un comercio pequeño que se dedicaba a la confección de ropa para niños y sastrería principalmente. Fue fundado por Ramón Areces Rodríguez, junto a su tío César Rodríguez, después de volver de recorrer América para aprender inglés, economía y trabajar en la exportación. Esta primera tienda se encontraba en Madrid, en la Calle Preciados y se produce a través de una compra de una sastrería ubicada en ese mismo local, fundado en 1890.

En el año 1939 se produce la adquisición de una finca en la misma calle dónde se fundó la empresa, en la calle Preciados nº 3, donde antiguamente se encontraban los “Almacenes El Águila” (véase figura 7.3.1). En este nuevo establecimiento se utilizan únicamente tres plantas dedicadas a la venta como son la baja, la primera y una pequeña parte de la segunda.

Un año más tarde, tras el paso por la Guerra Civil Española, se constituye El Corte Inglés S.L. estableciéndose como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, convirtiéndose César Rodríguez en el primer presidente de la compañía.

Figura 7.3.1: Fachada de El Corte Inglés de Calle Preciados de Madrid (1940)



Fuente: Blogspot.com (2012)

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

En los años 1945/46 se amplía la parte del edificio adquirida en el año de finalización de la Guerra Civil. Se produce una reforma que hace que la superficie de venta se amplíe hasta llegar hasta los 2000 m<sup>2</sup> y con un total de cinco plantas. También se comienza a implantar una estructura de venta puramente por departamentos, característica de las superficies de grandes almacenes.

En 1952 se transformó en Sociedad Anónima, convirtiendo la tienda de Preciados en el primer centro comercial dividido en departamentos.

Veintiséis años más tarde de constituirse presidente, César Rodríguez fallece, pasando a asumir su mando Ramón Areces. En este año se inicia una expansión de la empresa fortificándose como un gran almacén, inaugurando diversos centros en Bilbao, Sevilla, Barcelona y la apertura de otros nuevos en Madrid.

En el año 1969 se constituye la sociedad Viajes El Corte Inglés, con la intención de ofertar servicios a los clientes, además de ofrecer un servicio interno implantando agencias en todos los centros comerciales del Grupo.

Tan solo diez años más tarde nace Hipercor, que hace posible que se combine lo que ha sido hasta entonces el clásico y tradicional hipermercado con el concepto de grandes almacenes. De esta forma Hipercor pondrá a su disposición productos textiles, de bazar, ultramarinos, perecederos y de hostelería, todo ello complementado a los espacios de moda, cosmética, regalos y complementos propios de las tiendas del Corte Inglés.

En 1982 adquiere el Centro de Seguros y la Correduría de seguros, abriendo así un nuevo campo dentro de las ofertas de la compañía. Solo cuatro años más tarde nace Investrónica, adquiriendo protagonismo en el mundo de la informática y las telecomunicaciones.

En el año 1995 se realiza una de las operaciones más importantes llevadas a cabo por El Corte Inglés, como es la adquisición de los activos de las Galerías Preciados grupo de almacenes que operaba en el mercado español y que ese mismo año fue declarado en suspensión de pagos, motivo por el cual fue adquirido por El Corte Inglés.

Con el comienzo del nuevo milenio, la compañía lanza una nueva cadena de supermercados como Supercor y Opencor ofreciendo productos de calidad y variedad y

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

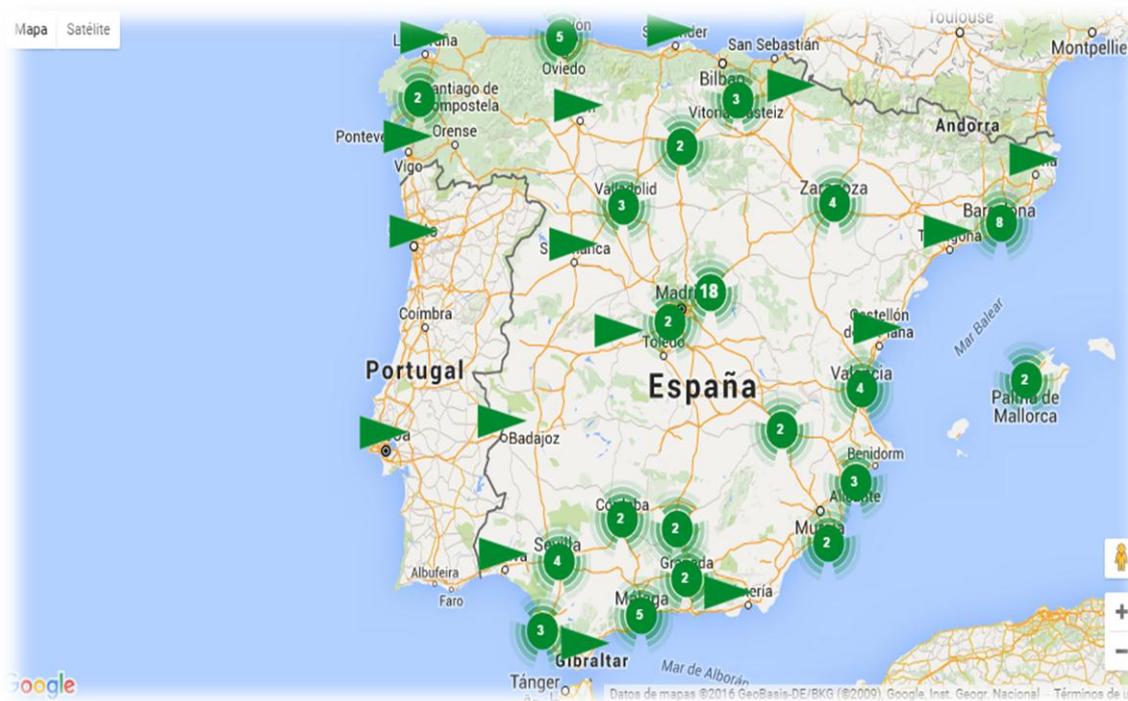
otros como comida rápida, próxima y cómoda respectivamente. En el año 2001 Hipercor adquiere cinco supermercados a la empresa Carrefour, con la finalidad de seguir creciendo y estar disponible para los consumidores en mayores puntos de venta.

Un año más tarde se pone en marcha la apertura de Sfera, una cadena de tiendas especializadas en moda y complementos.

En el año 2004 el grupo adquiere en Asturias 7 supermercados Champion a la empresa competidora Carrefour. Dos años más tarde amplió horizontes en cuanto a tipo de producto ofertado con la apertura de Bricor, dedicada al bricolaje.

Los últimos movimientos en el grupo son, en el año 2013, el ascenso al cargo de Consejero Director General de Dimas Gimeno Álvarez. Un año más tarde se produce el fallecimiento de Isidoro Álvarez después de 25 años al mando de El Corte Inglés. Se nombra a Dimas Gimeno el 16/09/2014 como presidente del Consejo de Administración de la empresa. Actualmente existen un total de 88 grandes almacenes (Figura 7.3.2), además de 43 hipermercados (Figura 7.3.3), sumados a otros negocios como agencia de viajes, seguros, etc... que se reparten a lo largo de toda la península.

Figura 7.3.2. *Grandes almacenes de El Corte Inglés*



Fuente: Página Web ECI

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Figura 7.3.3. Centros Hipercor de El Corte Inglés



Fuente: Página Web ECI

Aunque no todos los centros son iguales, tienen características similares en cuanto a distribución y armonía para la compra, con espacios amplios y ambiente agradable que trata de mejorar la experiencia de compra de los clientes de la compañía.

### 7.4 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de El Corte Inglés S.A es una estructura piramidal con pocos niveles. Esto delimita la jerarquía existente en la empresa, colocando a cada una en un escalón de la pirámide, comenzando por el presidente de la compañía y pasando por los mandos intermedios hasta conseguir llegar al nivel organizacional más bajo posible. El Corte Inglés se caracteriza por tener un número limitado de mandos intermedios, lo que ayuda a la toma de decisiones en el conjunto de la organización. En la Tabla 7.4 se detalla la estructura organizativa de El Corte Inglés, con las respectivas funciones asignadas a cada dirigente.

Tabla 7.4. Miembros del Consejo de Administración ECI

Nombre	Cargo Ocupado
Dimas Gimeno Álvarez	Presidente
Marta Álvarez Guil	Miembro del Consejo

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

<b>Cristina Álvarez Guil</b>	Miembro del Consejo
<b>Leopoldo del Nogal Ropero</b>	Miembro del Consejo
<b>Juan Hermoso Armada</b>	Miembro del Consejo
<b>Florencio Lasaga Munárriz</b>	Miembro del Consejo
<b>Carlos Martínez Echavarría</b>	Miembro del Consejo
<b>Manuel Pizarro Moreno</b>	Miembro del Consejo
<b>Shahzad Shahbaz</b>	Miembro del Consejo
<b>D<sup>a</sup>. Paloma García Peña (Cartera Mancor, S.L.)</b>	Miembro del Consejo
<b>Antonio Hernández-Gil</b>	Secretario del Consejo

Fuente: Pagina Web Oficial ECI.

Se han producido algunos cambios y sustituciones de relevancia en el consejo en los últimos años. Uno de los movimientos más llamativos fue la expulsión de la accionista Carlota Areces (representante de Corporación Ceslar) que poseía el 9% de las acciones de la compañía, ante la oposición pública a la venta del 10% de las acciones de la organización al jeque Hamad Al Thani (Delgado C. , 2015)

Los principales accionistas del grupo empresarial son los siguientes:

- I. Fundación Ramón Areces: 37,39% de las acciones.
- II. Cartera Lasa: 22,18% de las acciones.
- III. Jeque Hamad Al Thani: 10% de las acciones.
- IV. Cartera Mancor: 7% de las acciones.

La dirección y el Consejo de Administración de la empresa tratan de conseguir el logro de la estrategia, previamente definida. En relación con este hecho, El Corte Inglés centra su estrategia en una atención al cliente especializada y única en el mercado que consiga hacerle diferenciarse de sus competidores principales. La forma de lograr esta estrategia es proporcionar una gran formación a sus empleados a través de la realización de cursos, charlas, implantación de nuevas tecnologías de venta, etc...

Como se explica anteriormente, la empresa ve en los trabajadores la principal ventaja competitiva respecto a las demás organizaciones. Por este motivo el proceso de contratación es esencial para la consecución de este objetivo, centrándose en especial en

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

el reclutamiento y la selección de personal. Se necesitan personas con capacidad de aprendizaje, dinamismo y adaptación a los posibles cambios, ya que el sector del comercio está sujeto a variaciones constantes, tanto de demanda como de implantación de nuevas tecnologías. Conseguir un capital humano de calidad supondrá para la compañía mayores beneficios, ligados a una mayor satisfacción de los clientes.

Por ello, El Corte Inglés ha elaborado siete reglas básicas de atención al cliente que se conocen como “*P.R.E.M.I.U.M.*”<sup>10</sup>:

- **Prioriza al cliente:** frente a cualquier otra actividad y acércate a él sin necesidad de ser requerido
- **Recíbele cálidamente:** (sonrisa/trato de usted) utilizando unos buenos días/buenas tardes.
- **Entiende:** sus necesidades. Haz preguntas abiertas y escúchale.
- **Muestra diferentes opciones de compra:** si el cliente solicita un producto que no tenemos no hay que decir “No Hay”. Ofrece productos sustitutivos o el servicio de búsqueda de mercancías. Haz ventas complementarias.
- **Informa al cliente:** para aclarar las dudas y ayudarle a decidir
- **Ultima la operación de venta:** reafirmando al cliente en la compra que acaba de realizar.
- **Manifiesta agradecimiento:** en la despedida.

### 7.5 Proceso de contratación en el Corte Inglés S.A

El proceso de contratación dentro del grupo empresarial representa una parte imprescindible de su éxito en el mercado. Es una organización con una gran amplitud y variedad de puestos que abarcan desde personal base en áreas de supermercado, venta y hostelería (en algunos centros el lugar dedicado a la hostelería lo gestiona una empresa externa), hasta incluso la elección de altos mandos dentro del organigrama interno. Esta variedad de trabajadores hace posible un proceso de contratación muy diversificado dependiendo del tipo de puesto que sea necesario cubrir.

Cualquier persona interesada en entrar a trabajar en la compañía tiene varios métodos para poder conseguirlo, como el depósito del Curriculum Vitae en un buzón

---

<sup>10</sup> El **P.R.E.M.I.U.M.** marca unas directrices básicas que todo vendedor de ECI debe asumir para proporcionar una atención al cliente de calidad.

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

designado para ese cometido y situado en la entrada del Departamento de Personal de cada centro. La segunda opción es a través de la página web empresarial<sup>11</sup>, donde será necesaria la elección de la comunidad autónoma en la que quieres entrar a trabajar así como rellenar en el apartado denominado “asunto” el área de trabajo en la que se está interesado (ventas, alimentación, hostelería, mantenimiento, reposición-caja, etc...) y la disponibilidad horaria real (completa, fines de semana, parcial, periodos no lectivos, etc...). Toda esta información unida al Curriculum se enviará a un apartado de correo específico de la zona elegida (Ej: [seleccionpersonalcastillayleon@elcorteingles.es](mailto:seleccionpersonalcastillayleon@elcorteingles.es))

Como se ha comentado anteriormente existen numerosos métodos de reclutamiento y selección posibles para la elección de un puesto dentro de las diferentes áreas que forman El Corte Inglés, por lo tanto, nos centraremos en la selección por competencias analizando un caso hipotético de contratación de un alto mando en el organigrama empresarial. Tanto los datos otorgados como el proceso descrito no son completamente reales por petición expresa de la empresa en cuestión.

### **7.5.1 Reclutamiento en el Corte Inglés S.A**

El reclutamiento es una fase primordial en la elección de un alto mando ya que va a constituir el conjunto de candidatos entre los que finalmente se escogerá a la persona que tome el control de un cierto sector en la empresa, suponiendo todo ello una toma de decisiones de gran relevancia.

A diferencia de otro tipo de puestos, la experiencia es un factor importante que condicionará la elección del candidato. En el Corte Inglés prima la preferencia por métodos de reclutamiento interno como la promoción para los puestos de cierta responsabilidad, puesto que posee una cultura organizativa fuerte. Este hecho provoca que las personas que trabajan en la compañía se sientan muy identificadas con la denominada “Cultura de El Corte Inglés” que consigue crear una especie de ecosistema interno donde tanto personal propio como los trabajadores de otras empresas dentro del centro se relacionan de manera indistinta.

---

<sup>11</sup> El enlace de entrada a la Página Web es el siguiente:  
<http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?TR=C&IDR=2131>

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

Por lo tanto las personas que, aparte de la experiencia y las competencias necesarias, hayan adquirido esta cultura organizativa tendrán una posibilidad real de conseguir un puesto de cierta responsabilidad dentro de la empresa.

El proceso de reclutamiento para este tipo de puestos está guiado por el personal de Recursos Humanos de la plaza donde existe el puesto vacante, además de la Alta Dirección del centro y probablemente de la Dirección Regional. El motivo por el que se ven inmersas tantas personas en este tipo de procesos es la necesidad de tomar decisiones en consenso, permitiendo conocer las opiniones de cada uno. En el Corte Inglés se da una importancia muy elevada a este tipo de puestos ya que suponen una “*renovación del estilo de mando*”, pudiéndose conseguir a través del personal con formación ya integrado en la organización. El propio Dimas Gimeno bautizó este tipo de personal como la “*cantera*” de la compañía.

El primer paso de este proceso, una vez definidos los requerimientos mínimos del puesto, es la determinación de las competencias. Esto permite elegir de entre todos los candidatos válidos, aquellos que destacan por encima de la media pudiendo llegar a convertirse en trabajadores de calidad. Se debe comenzar delimitando las competencias clave que llevarán al éxito o fracaso en el proceso. Es importante no reunir información que no sea estrictamente necesaria para el puesto de responsabilidad propuesto.

Para conseguir determinar las competencias se debe observar el trabajo que realizan los candidatos internos elegidos dentro de la empresa a lo largo de un periodo de tiempo. Deben vislumbrarse ciertas competencias personales esenciales como el **trabajo en equipo**, imprescindible para la toma de decisiones en puestos de mando y que denota la capacidad de cooperación del candidato, además de **liderazgo** a la hora de decidir sobre ciertos aspectos relacionados con la venta y el área que cubre. Otra de las competencias es la **tolerancia a la presión**, al tratarse de una compañía centrada en la venta los trabajadores están sometidos a una “presión” constante para conseguir los objetivos de venta, ya que generalmente obtienen su salario por un sistema mixto con una parte de sueldo fijo y otra parte formada por comisiones individuales. Este hecho conduce a la siguiente competencia como es la **autonomía o iniciativa** al tener que realizar cada trabajador sus propios méritos para conseguir los objetivos propuestos. Una de las competencias clave es el **dinamismo** que consiste en mantenerse en movimiento y actividad a través de una energía activa y propulsora que permite tener un

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

alto nivel de actividad. Una persona que trate de optar a un determinado puesto debe tener una cierta **flexibilidad**, es decir, que sea adaptable y abierto a nuevas ideas además de capaz y predispuesto a adaptarse a demandas y circunstancias cambiantes. El candidato para optar a este tipo de puesto debe poseer una gran **persuasividad** entendida como la capaz de influir sobre las actitudes y opiniones de los demás, logrando acuerdos en propuestas, planes e ideas. Todo esto unido a la **creación y mantenimiento de relaciones** siendo capaz de crear y mantener relaciones con personas de todos los niveles jerárquicos y logrando que los demás se sientan cómodos, generando armonía y consenso, manejando con mano izquierda posibles desacuerdos. Además de todas las mencionadas anteriormente y debido al carácter comercial y de atención personalizada que distingue a la compañía el candidato debe tener una gran **orientación al cliente**, tratando de satisfacer sus necesidades a toda costa.

Todas estas competencias personales serían las idóneas para un posible candidato a este tipo de puesto de responsabilidad, al alternar capacidad de mando con gestión de conflictos dentro de la organización. Por otro lado, no solo hacen falta competencias personales, es necesario que se posean ciertas competencias profesionales como son:

- **Capacidad de Gestión:** Capacidad referida a conseguir un fin, realizando cuantas operaciones y gestiones oportunas para su resolución.
- **Orientación al Resultado:** Preocupación por realizar bien el trabajo y llegar a alcanzar y superar los objetivos establecidos por la empresa con cierta rapidez.
- **Compromiso con la Excelencia:** Comprometido con alcanzar y mantener la calidad del trabajo, se definen objetivos de rendimiento elevados para él y los demás.
- **Delegación de Tareas:** Transferencia de tareas, atribuciones y autoridad realizada entre una persona que ocupa un cargo superior a otra con uno inferior con un objetivo específico.

Todas las competencias mencionadas anteriormente denotan la importancia de los valores personales y profesionales dentro de El Corte Inglés. Por este motivo la empresa suele optar por un reclutamiento interno al entender que los valores propuestos se adquieren dentro de la propia compañía a lo largo del tiempo.

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

Si no fuera posible la realización de un reclutamiento interno, debido que no se encuentra el perfil deseado dentro de los empleados actuales de la organización, se optaría por alguna opción de reclutamiento externo.

Una de las fuentes más polémicas, pero también eficaces es la búsqueda de candidatos dentro de la competencia del sector. Este sistema consiste en “arrebatar” a los empleados de las empresas competidoras y se suele utilizar para puestos como el propuesto en este análisis al ser muy específico y necesitar gran cualificación y experiencia. Para atraer a los candidatos hacia la compañía se deben ofrecer importantes incentivos económicos (complementos, mayores pagas extras que la competencia, etc...), así como planes interesantes de proyección empresarial. El principal problema de este tipo de reclutamiento es que se puede entrar en una dinámica de espionaje peligrosa con la empresa competidora a la que se ha “robado” el candidato, motivo por el cual la mejor opción es buscar un candidato interno y formarlo convenientemente para el puesto.

### **7.5.2 Selección en el Corte Inglés S.A**

Una vez realizado el análisis de las competencias necesarias y la comparación de éstas con el personal existente en la empresa, se pasa a la fase de selección del candidato. Como se comentó con anterioridad, El Corte Inglés realiza también una selección por competencias para este tipo de puesto.

En primer lugar, una vez definidos los empleados que pueden encajar en el puesto de mando vacante, se cita a los candidatos individualmente en los despachos de la dirección del centro. En este lugar se realizará una evaluación cualitativa de la persona preguntando por temas específicos de la venta y del área que cubre dentro del establecimiento, sin indicar en ningún momento la existencia de una posible promoción interna, consiguiendo así averiguar si el candidato es capaz de salir de situación de tensión.

Una vez realizada esta evaluación y comparados los datos de aprendizaje e iniciativa se determinan los candidatos finales al puesto vacante. Estas personas deberán superar una entrevista individual realizada de manera conjunta por el Responsable de Selección y Formación así como el Jefe de Personal del centro.

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

En la primera fase de la entrevista se tratará de conocer, a través de una charla abierta sobre su marcha en la empresa, las expectativas de futuro que tiene el empleado tanto a nivel personal como a nivel profesional. Según Corral (2007) la entrevista debe comenzar con el saludo al candidato para conseguir romper la tensión inicial, posteriormente se tratará de explicar el propósito de la entrevista (ayudar al candidato a conocer el puesto de mando vacante en la organización).

En la segunda fase se continúa describiendo el plan de la entrevista (repaso del historial académico y laboral, preguntas para obtener información específica relevante para el puesto, información sobre el puesto y la organización, contestar a las preguntas del candidato, etc...). Se debe saber si al candidato le importa realmente su trabajo o es un medio para un fin distinto al de seguir en la empresa (ej. Estudiantes que lo utilizan como un trabajo para conseguir un sustento económico y pretenden abandonarlo al finalizar los estudios).

Las preguntas conductuales que deberá realizar el entrevistador para conocer las competencias principales que diferencian a un candidato de otro deberán corresponderse con la mitad del tiempo de la entrevista. Existen algunas competencias como la capacidad verbal, el dinamismo, la creación y mantenimiento de relaciones que se obtienen únicamente con la observación previa del candidato en el puesto de trabajo o a través de actitudes mantenidas en la entrevista personal. Sin embargo, existen otras competencias para las que son necesarias preguntas específicas. En relación con las competencias expuestas en el reclutamiento, las preguntas evaluadoras podrían ser las siguientes:

- **Liderazgo:** ¿Qué nivel de decisiones delegarías en un equipo y cuáles no? ¿Qué te haría ser un buen líder? ¿Qué estrategias utilizarías para hacer que acepen tus ideas u objetivos?
- **Tolerancia a la Presión / resolución de conflictos:** Describe una situación en la que has tenido que reprender a alguno de tus colaboradores o compañeros por falta de rendimiento o porque habían hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación? ¿Te sientes cómodo con este tipo de situaciones? Descríbeme una situación en la que te fue difícil cumplir con lo que habías prometido. ¿Cómo se resolvió?

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

- **Trabajo en Equipo:** ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo? Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.

El siguiente paso es ofrecer información al candidato sobre el puesto vacante. El entrevistador debe revisar las notas que ha recogido durante la entrevista para preguntar alguna cuestión que se hubiese olvidado, si no existe tal pregunta, se debe informar al candidato sobre las características del puesto y sobre los nuevos desempeños que deberá ejercer. El último paso consiste en responder a las posibles preguntas que tenga el candidato de forma clara y sin dejar ninguna duda para evitar posibles mal entendidos en el futuro.

Una vez concluida la entrevista se debe revisar toda la información registrada a lo largo de la misma y cuantificar las preguntas conductuales de manera que sirvan para determinar el nivel del empleado con respecto a cada competencia (5-Muy aceptable; 4: Aceptable; 3: Adecuado; 2: Regular; 1: Poco aceptable)

Si finalmente el empleado consigue el puesto vacante, el propio departamento de RRHH de El Corte Inglés se pondrá en contacto con él para comunicar la decisión final. Antes de consensuar la decisión debe ser analizada por la dirección del centro e incluso por la dirección regional hasta poder conseguir un visto bueno a la promoción interna.

### 8. CONCLUSIONES

Tras realizar un análisis de la importancia que tiene el proceso de contratación dentro de las empresas, con un estudio exhaustivo de las fases de reclutamiento y selección y la elaboración del caso práctico de El Corte Inglés, se pueden sacar varias conclusiones interesantes sobre la utilidad del proceso de contratación en la práctica de empresa.

En primer lugar, el proceso de contratación juega un papel muy importante para la empresa en su conjunto, al ser responsable del cumplimiento de una parte del objetivo empresarial, favoreciendo las relaciones laborales y personales de los empleados con la organización. A través de este proceso de contratación se consiguen los empleados que más se asemejan con las necesidades y características de la organización.

En relación con esto, se puede concluir que el recurso humano es un elemento fundamental para las organizaciones ya que son parte imprescindible del éxito organizacional. Cuando no son demasiado habituales o tienen unas características que no poseen el resto de empleados de otras organizaciones suponen una ventaja competitiva importante de la empresa con respecto a la competencia. Este recurso humano será realmente importante en la consecución del objetivo organizacional cuando las empresas desarrollan ciertas prácticas que estimulen al empleado.

En segundo lugar, se ha manifestado claramente la importancia de las etapas de reclutamiento y selección dentro del propio proceso de contratación, pudiendo considerarse parte principal del éxito organizativo.

En este sentido, cualquier organización puede conseguir a través de un reclutamiento eficaz un candidato que consiga cumplir con las expectativas del puesto vacante, incluso pudiendo encontrar empleados que se sitúen por encima de tales expectativas. Se puede intentar reclutar candidatos dentro de la propia empresa, siempre y cuando el perfil requerido para el puesto se asemeje con los empleados actuales de la misma, además de poseer las habilidades y características necesarias para el puesto. La siguiente opción es tratar de buscar a un candidato en el mercado laboral que posea habilidades diferentes a las existentes dentro de la organización. Además, después de un análisis en profundidad del reclutamiento de personal, se puede confirmar la creciente utilidad de las redes sociales y medios web como la principal fuente de reclutamiento.

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

Este método es utilizado principalmente por las pequeñas y medianas empresas al poseer las grandes corporaciones un equipo propio de RRHH encargado de realizar estas funciones.

De igual manera, se puede afirmar que la selección de personal es una parte importante en el desarrollo futuro de la organización, al tratarse de la decisión final sobre los empleados que formarán su capital humano. Para que estos empleados puedan conseguir puestos de relevancia dentro de la organización hay que destacar la selección por competencias, también comentada en el caso práctico, y que analiza las habilidades básicas que debe poseer un individuo para ocupar cargos específicos en la empresa.

En último lugar, tras analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal en El Corte Inglés, se pueden deducir varias conclusiones. Se ha demostrado la relevancia que tiene para esta compañía tener un capital humano muy dinámico, con gran capacidad de aprendizaje y centrado en una atención al público especializada, al ser este último la base de su ventaja competitiva en el sector de grandes almacenes y supermercados. De esta misma manera se demuestra la importancia que tiene para El Corte Inglés realizar una contratación exitosa, principalmente por el hecho de tener que poseer un personal con unas características tan específicas dentro del sector. Como conclusión final a la realización del caso El Corte Inglés cabe destacar el proceso específico de selección de personal realizado para puestos de responsabilidad, como es la selección por competencias, que convierte a esta compañía en diferenciadora dentro de su ámbito de influencia.

Una vez analizados todos estos factores, la conclusión final extraída es que las personas son la base principal de cualquier empresa, llegando a ser influyentes en la consecución de los objetivos organizacionales así como creadores de ventajas competitivas que llevarán al éxito de la compañía. En este sentido, se ha puesto de manifiesto la importancia de los procesos de reclutamiento y selección para conseguir los objetivos propuestos con anterioridad.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Adecco. (2014). *Redes sociales y mercado de trabajo*. Madrid: Infoempleo.
- Adecco Professional. (11 de Diciembre de 2012). *III Estudio Adecco Professional sobre Intermediación Laboral*. Obtenido de Adecco.es: [http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/420.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/420.pdf)
- Aguilar-Morales, J. (1 de 1 de 2010). *Conductitlan*. Obtenido de La entrevista de selección de personal: [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/la\\_entrevista\\_seleccion\\_personal.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_entrevista_seleccion_personal.pdf)
- Aiken, L. (2003). *Test psicologicos y evaluación*. México: Pearson Educación.
- Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research. En R. D. Arvey, & J. E. Campion, *Personnel Psychology* (págs. 281-322). Houston.
- Asociación Nacional de Abogados Laboralistas. (02 de 08 de 2005). *El ascenso dentro de una empresa*. Obtenido de Diario 20 Minutos: <http://www.20minutos.es/noticia/3711/0/ASCENSO/EMPRESA/DENTRO/>
- BBVA. (16 de Julio de 2013). *Cinco Fuentes de Reclutamiento Externo*. Obtenido de BBVA con tu empresa: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cinco-fuentes-reclutamiento-externo>
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2013). Administración de Recursos Humanos. En G. W. Bohlander, & S. A. Snell, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 171-213). Santa Fé: Cengage Learning / Thomson Internacional.
- Cardy, R., & Clarson, K. (1996). Total quality and the abandonment of performance appraisal. *Journal Of Cuality Management*, 193-206.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Castillo Palacios, F. W. (4 de Noviembre de 2010). *Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

- CCM. (1 de Mayo de 2016). *Reclutar personal en Internet de manera eficaz*. Obtenido de CCM: <http://es.ccm.net/faq/6022-reclutar-personal-en-internet-de-manera-eficaz>
- Consultora Deloitte. (2015). *Global Powers Of Retailing: Embracing Innovation*. Londres: The Creative Studio of Deloitte.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Venezuela: Escuela de Negocios EIO.
- De la Calle, M. C., & Ortiz, M. (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. En M. De la Calle Durán, & M. Ortiz de Urbina Criado, *Fundamentos de Recursos Humanos* (págs. 73-74). Madrid: Pearson.
- De las Heras, F. (1983). LAS HORAS EXTRAS EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO. *Revista de Política Social*, 93-103.
- Delgado, C. (30 de Agosto de 2015). *El Corte Inglés saca del consejo a la 'accionista rebelde'*, Carlota Areces. Obtenido de El País: [http://economia.elpais.com/economia/2015/08/30/actualidad/1440934346\\_670750.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/08/30/actualidad/1440934346_670750.html)
- Delgado, M. I., Gómez, L., Romero, A. M., & Vázquez, E. (2006). *Gestión de recursos humanos, del análisis teórico a la solución práctica*. Pearson Prentice Hall.
- Deloitte LLP. (10 de Abril de 2009). *Ethics & Workplace Survey*. Obtenido de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/PingElizabeth/deloitte-2009-ethics-workplace-survey>
- Digman, J. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 417-440.
- Dolan, S. L. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos*. España: S.A. McGraw Hill.
- Dolan, S., & Schuler, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Schuller, R. S., & Valle Cabrera, R. (1999). *La Gestión de Los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Don Empleo. (2 de Marzo de 2015). *Don Empleo*. Obtenido de Pruebas de selección y test psicotécnicos: <http://recursos.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.html#Testpsicotecnicos>
- EAE Business School. (16 de Octubre de 2015). *Retos Directivos*. Obtenido de Liderazgo Empresarial: <http://retos-directivos.eae.es/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-principales-fases/>

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

- El Corte Inglés. (5 de Junio de 2016). *Información Corporativa: Conócenos*. Obtenido de El Corte Inglés: <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=21&NM=1>
- Equipo Vértice. (2007). *Selección de Personal*. España: Editorial Vértice.
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (1 de 1 de 2013). *Ejemplos de preguntas para una selección basada en competencias*. Generalitat Valenciana: Fevec. Obtenido de Fevec: [http://www.fevec.com/recursos\\_fevec/A1A8.pdf](http://www.fevec.com/recursos_fevec/A1A8.pdf)
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los resultados organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 63-71.
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los resultados organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 63-71.
- Gómez, C. (1997). Mapa de Competencias estrategia en el recurso humano. *Revista Clase Empresarial*, 52.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2005). Gestión de Recursos Humanos. En L. R. Gómez-Mejía, D. B. Balkin, & R. L. Cardy, *Gestión de Recursos Humanos* (pág. 777). Madrid: Pearson Educacion.
- Guest, D. (5 de Septiembre de 1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, págs. 2-3.
- Halliman, E. R. (2005). Managing employee costs: getting to the meat of the matter. *Reeves Journal*, 14.
- Hill, C. (2001). Negocios internacionales. En C. Hill, *Negocios internacionales*. Mexico: McGraw Hill.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 72-98.
- Laboris. (1 de Enero de 2016). *Como Acoger A Un Nuevo Empleado*. Obtenido de Laboris: [http://www.laboris.net/static/em\\_rrhh\\_acoger-nuevo.aspx](http://www.laboris.net/static/em_rrhh_acoger-nuevo.aspx)
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*.
- Llorente, J. (1998). Introducción a las Competencias. ¿Por qué son lo que hay que tener? *Capital Humano*, 12-14.
- Martín, L. (14 de Octubre de 2014). *¿Qué es el Head Hunting?* Obtenido de El Curriculum: <http://www.elcurriculum.com/articulo/que-es-el-headhunting-12.html>

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

- Mata, M. (15 de Septiembre de 2013). *Qué beneficios tiene para una empresa la contratación por medio de una ETT*. Obtenido de PortalETT: <http://www.portalett.com/blog/?p=12>
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Montes, M. J., & González, P. (2006). *Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Muchinsky, P. (1 de Diciembre de 1979). The Use of Reference Reports in Personnel Selection. *Journal of occupational psychology*, págs. 287-297.
- Nebot, M. J. (1999). *La Selección de Personal. Guía Práctica para Directivos y Mandos de Empresa*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1998). *Trabajo en Régimend e subcontratación*. Ginebra: OIT.
- Palací, F. J. (2004). *Psicología de la organización*. Barcelona: Pearson Education.
- Pin, J. R., & Saenz-Díez, I. (2002). *OP No 03/4BIS HUMAN RESOURCES OUTSOURCING*. Barcelona: IESE Business School.
- Porret Gelabert, M. (2006). *Gestión de Personas. Manual Para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Quintanilla, J., & Poal, G. (2012). *Retos de la Dirección de Personas*. Madrid: Pearson Education.
- Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna del Personal. En J. Rodríguez, *Administración Moderna del Personal* (pág. 7). Thomson.
- Romero Molina, Á. R. (2014). *Proceso de Selección Escuela Militar de Cadetes*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ropero, M. V. (3 de Septiembre de 2013). *El reclutamiento interno, ventajas para la empresa*. Obtenido de Revista Digital INESEM: <http://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/el-reclutamiento-interno-ventajas-para-la-empresa/>
- Sánchez. (1993). *Selección de Personal. Guía Práctica*. Salamanca: Amáru.
- Sánchez, M. (24 de junio de 2013). *Promoción interna, beneficios para la empresa y el empleado*. Obtenido de Konectablog: <http://www.konectablog.com/promocion-interna-beneficios-para-la-empresa-y-el-empleado/>

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

- Sastre, M. Á., & Aguilar, E. M. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. En M. Á. Sastre Castillo, & E. M. Aguilar Pastor, *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico* (págs. 143-184). Madrid: McGraw-Hill.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 262-274.
- Serraller, M. (29 de Abril de 2013). 'Robar' empleados y clientes con engaño es competencia desleal. Obtenido de Expansión: <http://www.expansion.com/2013/04/25/juridico/1366905757.html>
- Sputnik. (10 de Diciembre de 2014). *Sputnik Mundo*. Obtenido de Sputnik Mundo: <http://mundo.sputniknews.com/sociedad/20120821/154753475.html>
- The International Bank for Reconstruction and Development. (2003). *Aprendizaje permanente en la Economía Global del Conocimiento*. México DF: Alfaomega Grupo Editor.
- Weiss, G., & Provost, F. (2003). Learning When Training Data are Costly: The Effect of Class Distribution on Tree Induction. *Journal Of Artificial Intelligence Research*, 315-354.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. En W. B. Werther, & K. Davis, *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (págs. 32-33). México DF: McGraw-Hill.

# ANEXOS

**El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

**ANEXO 1. Solicitudes de Empleo de Grandes Compañías**

**Wendy's** Wendy's International, Inc.  
 Wendy's is an equal opportunity employer.

Various federal, state and local laws prohibit discrimination based on race, color, sex, religion, national origin, ancestry, age, disability or marital status. Wendy's is an equal opportunity employer and your response to any question will not be used as a basis for discrimination, but will be judged on its relevance to the position you are seeking.



**PERSONAL INFORMATION** DATE / /

Name (Last)	(First)	(Middle)	Social Security No.					
Home Address		City	State Zip					
Home Telephone ( )	Business Telephone ( )		May we contact you at work? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No					
Position Applying For	Date Available / /	Are you interested in (check all that apply) <input type="checkbox"/> Full-time <input type="checkbox"/> Part-time <input type="checkbox"/> Temporary <input type="checkbox"/> Summer						
Days and hours available. Complete if applying for restaurant position.			Are you willing to relocate? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No					
Day	Mon	Tues	Wed	Thurs	Fri	Sat	Sun	If you're under 18 years of age, please state your date of birth ____/____/____
From								
To								
How were you referred to Wendy's?								Are you willing to travel? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
								What percent? _____%



# YOU BELONG @ KFC

**KFC is an Equal Opportunity Employer. Applicants for all job openings are welcome and will be considered without regard to race, gender, age, national origin, color, religion, disability, military status, or any other basis protected by applicable federal, state or local law.**

**PLEASE TELL US ABOUT YOURSELF**

Last Name  First Name  MI  Preferred Name

Current Address  City  State  Zip

Social Security Number  -  -  Are you under 18?  Yes  No If yes, how old are you?

Telephone (Home) ( )  Do you have appropriate work documents?  Yes  No

Telephone (Cell) ( )

**WHAT WOULD YOU LIKE TO DO @ KFC?**

- Team Member
- Shift Supervisor
- Assistant Unit Manager
- Restaurant General Manager

**HOW MANY HOURS WOULD YOU LIKE TO WORK EACH WEEK?**

- Less than 20 Hours
- 20 - 30 Hours
- 31+ Hours

Desired Wage \$ \_\_\_\_\_ /hr

**HAVE YOU WORKED AT KFC, A&W, LONG JOHN SILVER'S, PIZZA HUT, OR TACO BELL BEFORE?**

- Yes
- No

If you were referred to KFC by an employee, who was it?

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

For PDE Use Only  
EMPLOYEE #

# EMPLOYMENT APPLICATION



Pizza Hut, Inc. or a Subsidiary or Franchise  
An Equal Opportunity Employer

PLEASE PRINT CLEARLY

TO BE COMPLETED BY APPLICANT

PERSONAL INFORMATION																														
LAST NAME Last Name		FIRST NAME First Name		MI MI	SOC. SEC. NO. Social Security #	DESIRED POSITION(S) Position																								
STREET ADDRESS Address		BOX/APT. Box/Apt	HOME PHONE (808) 111-1111		CITY City	STATE ST																								
Are You Under 21 years of age? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		If "Yes" list date of birth: MO. Day Yr.			Have you ever been convicted of a felony? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																									
Have you ever been employed by Pizza Hut, Inc. or a Subsidiary or Franchise? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		Name of Supervisor:		Location:		Employment Desired: <input type="checkbox"/> Full Time <input type="checkbox"/> Part Time																								
If "Yes," please complete the following: Date of Employment: From: To:		HOURS AVAILABLE																												
Name at time worked: Date of termination: Reason for termination:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>M</th> <th>T</th> <th>W</th> <th>T</th> <th>F</th> <th>S</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FROM</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						M	T	W	T	F	S	S	FROM								TO							
	M	T	W	T	F	S	S																							
FROM																														
TO																														
I left Pizza Hut in good standing and have never been terminated from Pizza Hut or its Subsidiaries involuntarily: Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Falsification of this information will result in immediate termination.																														
Do you have any relatives working for Pizza Hut, Inc. or a Subsidiary or Franchise? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																														
If "Yes," give name, relationship, department/location:																														
EDUCATION (Name and address of school)		Major	No. of Years Attended	Did you graduate?	Degree																									
Graduate School:																														
College:																														
High School:																														



This form is only provided as a service and a guide. It may not be compliant with local laws and is not warranted as such. This form may need to be modified to fit local laws and regulations.

## EMPLOYMENT APPLICATION FOR GENERAL RESTAURANT WORK

**FOR OFFICE USE ONLY**

EMP. NO. \_\_\_\_\_  
W4 \_\_\_\_\_  
WORKING PAPER # \_\_\_\_\_

**PERSONAL INFORMATION:** *(please print clearly)*

NAME _____			SOC. SEC. # / TAX ID NO. _____		
First	Middle Initial	Last			
ADDRESS _____		CITY _____	STATE/PROVINCE _____	ZIP/POSTAL CODE _____	
TELEPHONE (____) _____		Have you ever worked for SUBWAY@Sandwich Shop before? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If yes, when/where?			
Are you 16 years of age or over? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No (Proof of age or a work permit may be required.)					
<b>In Case of Emergency Notify:</b>					
NAME _____			TELEPHONE (____) _____		
Last	First	Middle	Area Code		
ADDRESS _____		CITY _____	STATE/PROVINCE _____	ZIP/POSTAL CODE _____	

**AVAILABILITY :**

Are you legally able to be employed in this country? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No (If hired, verification will be required by law)																													
What type of position are you seeking? <input type="checkbox"/> Part time <input type="checkbox"/> Full time <input type="checkbox"/> Seasonal <input type="checkbox"/> Temporary																													
Are you able to meet the attendance requirements of the position? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>S</th> <th>M</th> <th>T</th> <th>W</th> <th>T</th> <th>F</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HOURS</td> <td>From</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AVAILABLE</td> <td>To</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							S	M	T	W	T	F	S	HOURS	From							AVAILABLE	To						
	S	M	T	W	T	F	S																						
HOURS	From																												
AVAILABLE	To																												
				Total hours available per week _____																									
				Date available to start work _____																									

**SCHOOL MOST RECENTLY ATTENDED :**

NAME _____	ADDRESS _____
------------	---------------



## Pre- Solicitud de Empleo

Puesto:  Pretensión económica:   
 Horario disponible:  Fecha:   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Fuente:   
 Esquema laboral de interés: Nómina:  Honorarios:  Por proyecto:  Becario:

### Datos personales

Apellido Paterno  Apellido Materno:  Nombre(s)   
 Domicilio: Calle  No. Ext. / No. Int.  Colonia   
 Delegación / Municipio  C.P.  Ciudad   
 e-mail:  Teléfono:  Celular:   
 Sexo F  M  Estado Civil  Edad   
 Fecha de Nacimiento Día  Mes  Año

### Escolaridad

Grado máximo de estudios  Carrera:   
 Escuela de egreso  Estudia actualmente Si  No   
 Descripción de los estudios que esta realizando   
 Idioma que domina  Lectura %  Escritura %  Comprensión %   
 Idioma que domina  Lectura %  Escritura %  Comprensión %

### Historia Laboral - (Último empleo)

Nombre de la empresa:   
 Domicilio: Calle  No. Ext. / No. Int.  Colonia   
 Delegación / Municipio  C.P.  Ciudad  Teléfono:   
 Puesto ocupado:   
 Jefe Inmediato:  Sueldo   
 Antigüedad  
 DE: Día  Mes  Año  A: Día  Mes  Año   
 Motivo de Separación:

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes



### FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Puede remitir su solicitud a nuestro departamento de recursos humanos vía:  
 e-mail: rrhh@openmatic.es  
 fax: 952 664 453 (A/A Dep. Recursos Humanos) - (Cita Previa: 902 955 210)  
 Correo: Avda. de Mijas, Residencial Centro Local 2 – 29649 Mijas Costa (Málaga)

DATOS PERSONALES				FECHA:
APELLIDOS:			NOMBRE:	
CARNET CONDUCIR: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CLASE:	EDAD:	TELÉFONO:	
C/	POBLACIÓN:		ESTADO CIVIL:	Nº HIJOS:
Otros datos: .....				

### NIVEL DE ESTUDIOS

<input type="checkbox"/> SIN ESTUDIOS	<input type="checkbox"/> EGB	<input type="checkbox"/> FP.....	<input type="checkbox"/> BACHILLER <input type="checkbox"/> ESO	<input type="checkbox"/> UNIVERSITARIOS.....
¿TRABAJA ACTUALMENTE? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI ¿DÓNDE? .....				

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO	CATEGORÍA	FECHA INICIO	FECHA FIN	MOTIVO FIN CONTRATO

### FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

CURSO	CENTRO FORMADOR	DURACIÓN	AÑO

### CONOCIMIENTOS INFORMÁTICA

¿Tiene PC en casa? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO      ¿Tiene Internet en casa? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO							
Marque con una cruz el nivel de conocimiento que tenga de los siguientes programas informáticos							
	Word	Access	Excel	Autocad	Otros	Diseño	PowerPoint
Nivel BAJO	<input type="checkbox"/>						
Nivel MEDIO	<input type="checkbox"/>						
Nivel ALTO	<input type="checkbox"/>						

**ANEXO 2. Preguntas relacionadas con competencias.**

**Iniciativa-Autonomía:**

1. ¿Qué has hecho en tu trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo? ¿Es éste el logro del que más orgulloso te sientes?
2. Dame un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados?
3. ¿En qué ocasiones de tu trabajo actual sientes que tienes que consultar a tu jefe antes de actuar?
4. ¿Cuál son las tareas que más te gustan hacer en tu trabajo actual? ¿Y las más aburridas?
5. Cuéntame un ejemplo de un proyecto o idea que hayas llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones de algunos compañeros de trabajo. ¿De qué se trataba el proyecto?
6. Cuéntame algo que no te pidió nadie que hicieras en su momento y de lo que ahora te arrepientes.
7. Cuéntame la última vez que no estuviste de acuerdo con una decisión de tu jefe

**Liderazgo:**

8. ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
9. ¿Qué nivel de decisiones delegas en tu equipo y cuáles no?
10. ¿Cómo motivas a tus colaboradores? ¿Qué métodos te han resultado ser los mejores?
11. ¿Qué te hace ser un buen líder?
12. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores? ¿Y para evaluar tu propio trabajo?
13. ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepten tus ideas u objetivos?
14. ¿Con qué frecuencia te reúnes con tus colaboradores? ¿Cómo se preparan esas reuniones?
15. Describe una situación en la que has tenido que reprender a alguno de tus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación?

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

16. Ante una tarea compleja asignada al grupo al que coordinas, ¿Cómo lograste que todos respondieran?

### **Dinamismo-energía:**

17. Dame un ejemplo de una tarea o proyecto que te haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?
18. ¿Cómo se desarrolla un día de trabajo típico? ¿Cuáles son los problemas diarios propios de tu trabajo? ¿Qué haces para resolverlos?
19. ¿En qué situaciones laborales has sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver?

### **Orientación al cliente:**

20. Define para ti el concepto de atención al cliente.
21. ¿De qué forma captas sus necesidades?
22. Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.
23. Descríbeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.
24. ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?
25. ¿Qué cambiarías de la actual política de tu empresa de atención al cliente?
26. ¿Cuál ha sido el último cliente que has perdido? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse implementado y no se hicieron?
27. ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
28. ¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?
29. Cuéntame la última vez que tuviste que convencer a un cliente de que aquello que te estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses. ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente?

**Capacidad de aprendizaje:**

30. Describe alguna situación laboral en la que te haya costado aprender algo.  
¿Dónde residía la dificultad?
31. ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
32. ¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?

**Productividad:**

33. ¿Recuerdas alguna situación donde tu desempeño consideras que no fue todo lo exitoso que te hubiera gustado?
34. Describe alguna situación que haya representado un auténtico desafío para ti.
35. ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
36. Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

**Adaptabilidad- flexibilidad:**

37. Supongo que habrás tenido que hacerte cargo de tareas que no eran usuales o propiamente tuyas. ¿Cómo las abordaste?
38. En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo. ¿Te ha ocurrido esto alguna vez? ¿En qué situación?
39. ¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que te has enfrentado? ¿Qué aprendizaje sacaste de ellas?
40. ¿Qué diferencias percibes entre tu anterior empleo y el actual? ¿Qué diferencias hay entre la cultura actual y la anterior? ¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
41. ¿Cómo te sientes cuando alguien censura alguno de tus comportamientos?

**Trabajo en equipo:**

42. Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
43. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?

## **El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes**

44. Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.

45. ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

### **Resolución de problemas:**

46. Descríbeme una situación en la que te fue difícil cumplir con lo que habías prometido. ¿Cómo se resolvió?

47. Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste.

### **Visión de sí mismo:**

48. ¿Qué aspectos de tu personalidad son los más valorados por las personas más cercanas a ti y qué otros suelen motivar el enfado de estas?

49. ¿Cuáles son tus puntos fuertes y débiles?

50. ¿Qué tienes que aprender cómo profesional? ¿Has tomado medidas para conseguir ese aprendizaje?

### **Motivaciones frente al nuevo cargo:**

51. ¿Cuáles son las razones que te llevarían a aceptar este puesto?

52. ¿Cuáles son las insatisfacciones de tu empleo actual?

53. ¿En cuántos procesos de selección estás participando? ¿Para qué puestos? ¿Cuál es tu interés por estas ofertas?

54. ¿Qué esperas que esta empresa aporte a tu vida? ¿Y qué puedes aportarle tú?

### **Adecuación persona- puesto- empresa:**

55. ¿Cómo describirías tu situación de trabajo ideal?

56. ¿Qué aspectos valoras más de una empresa? ¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que estés motivado?

57. ¿Qué impacto tiene la actividad que realizas en los objetivos de tu actual empresa?

**ANEXO 3. Preguntas apropiadas e inapropiadas en una entrevista**

	Preguntas Apropriadas	Preguntas Inapropiadas
<b>Origen Nacional</b>	<p>¿Cuál es su nombre?</p> <p>¿Alguna vez trabajó con otro nombre?</p> <p>¿Habla algún idioma que pueda ser apropiado para este puesto?</p>	<p>¿Cuál es el origen de su nombre?</p> <p>¿Cuál es su ascendencia?</p>
<b>Edad</b>	<p>¿Tiene más de 18 años?</p> <p>En caso de ser contratado... ¿Puede demostrar su edad?</p>	<p>¿Qué edad tiene?</p> <p>¿Cuál es su fecha de nacimiento?</p>
<b>Género</b>	<p>(NO decir nada a menos que se trate de una cualidad indispensable para el puesto)</p>	<p>¿Es usted hombre o mujer?</p>
<b>Raza</b>	<p>(NO decir nada)</p>	<p>¿De qué raza es?</p>
<b>Discapacidades</b>	<p>¿Tiene usted alguna discapacidad que pueda interferir en el desempeño del puesto?</p> <p>¿Aceptaría realizar un examen físico si el puesto así lo requiriera?</p>	<p>¿Tiene usted algún defecto físico?</p> <p>¿Cuándo fue la última vez que se hizo un examen físico?</p>
<b>Estatura y Peso</b>	<p>(NO decir nada a menos que se trate de una cualidad indispensable para el puesto)</p>	<p>¿Cuánto mide?</p> <p>¿Cuánto pesa?</p>
<b>Residencia</b>	<p>¿Cuál es su dirección?</p> <p>¿Cuánto tiempo lleva viviendo allí?</p>	<p>¿Cuáles son los nombres de las personas con las que vive y que relación guarda con ellas?</p>

## El reclutamiento y la selección en unos grandes almacenes

<b>Religión</b>	-	¿Tiene alguna afiliación religiosa?
<b>Registro militar</b>	¿Recibió alguna instrucción militar aplicable al puesto?	¿Qué tipo de baja recibió de las fuerzas armadas?
<b>Ciudadanía</b>	¿Tiene el derecho legal para trabajar en España?	¿Es usted ciudadano/a español/a?
<b>Estado Civil</b>	¿Cuál es el nombre, dirección o número de contacto de alguna persona con quién podamos entrar en contacto en caso de una emergencia?	¿Está usted casado/divorciado/etc...? ¿Señora o señorita? ¿Tiene hijos? ¿Qué edad tienen?