



## **Retos del reclutamiento como proceso estratégico en los supermercados de cadena**

**Integrantes:**

**Verónica Caro Gracia**

**Yadis Yulieth Navarro Anaya**

**Escuela De Ciencias Administrativas**

**Administración de Empresa**

**Opción de Grado III**

**Sincelejo**

**2020**

**Retos del reclutamiento como proceso estratégico en los supermercados de cadena**

**Integrantes:**

**Verónica Caro Gracia**

**Yadis Yulieth Navarro Anaya**

**Presentado a:**

**Erika Astrid Araque Geney**

**Mgs. en Educación Virtual**

**Escuela De Ciencias Administrativas**

**Administración de Empresa**

**Opción de Grado III**

**Sincelejo**

**2020**

**Hoja De Aprobación Trabajo Final**

**Opción De Grado III**

**Retos Del Reclutamiento Como Proceso Estratégico En Los Supermercados De Cadena**

**Autores**

**Verónica Caro Gracia**

**Yadis Yulieth Navarro Anaya**

**Nombre Docente Tutor:**

**Erika Astrid Araque Geney**



---

**Firma**

**Integrantes Del Jurado:**

**Diana Álvarez Contreras**

**Mariel Cadrazco Consuegra**

**Calificación:**

**4.2**

**Fecha De Aprobación**

**23-05-2020**

## **Retos del reclutamiento como proceso estratégico en los supermercados de cadena.**

### **Recruitment challenges as a strategic process in chain supermarkets.**

*Verónica Caro Gracia<sup>1</sup>Yadis Yulieth Navarro Anaya<sup>2</sup>*

#### **Resumen**

El presente artículo por reflexión tuvo como propósito central el análisis del proceso de reclutamiento de personal desde lo estratégico, tomando como base casos específicos para identificar problemáticas subyacentes y aspectos a resaltar a partir de una metodología basada en el análisis y revisión de investigaciones y posturas teóricas. Es así como, se abordan los elementos teóricos y conceptuales del proceso, como también las técnicas y métodos tradicionales y estratégicos, y los retos que el reclutamiento como proceso debe asumir frente a la creciente competencia en los mercados actuales. Como reflexión crítica más relevante, se tiene que la improvisación en materia de reclutamiento es la razón principal de las fallas en el servicio de los almacenes de cadena. Como conclusión se destaca, la utilidad de la capacitación para el fortalecimiento estratégico del reclutamiento interno y externo en las empresas.

***Palabras claves:*** Capacitación, estratégico, reclutamiento, talento humano.

#### **Abstract**

This article for reflection had as its central purpose the analysis of the personnel recruitment process from the strategic point of view, based on specific cases to identify underlying problems and aspects to highlight from a methodologist based on the analysis and review of research and theoretical positions. Thus, the theoretical and conceptual elements of the

---

<sup>1</sup>Estudiante de Administración de Empresas, CUN

<sup>2</sup>Estudiante de Administración de Empresas, CUN

process are addressed, as well as the traditional and strategic techniques and methods, and the challenges that recruitment as a process must face in the face of increasing competition in today's markets. The most relevant critical reflection is that improvisation in the field of recruitment is the main reason for failures in the service of chain stores. As a conclusion, the usefulness of training for the strategic strengthening of internal and external recruitment in companies stands out.

Key words: Recruitment, strategic, human talent, training.

## 1. Introducción

El reclutamiento de personal es en la actualidad uno de los procesos de apoyo más estratégicos para una empresa, pues, le permite a esta proveerse del talento humano idóneo para alcanzar sus metas y propósitos organizacionales en entornos cada vez más complejos y competitivos. (Chiavenato, 2000). A partir de la anterior premisa, se configura el objetivo central del presente artículo de reflexión, el cual consiste en el desarrollo de un análisis estratégico del proceso de reclutamiento en las empresas, para considerar sus fortalezas y debilidades a la hora de identificar y atraer los perfiles más adecuados para las ofertas y requerimientos de un puesto de trabajo determinado.

Por tanto, reclutar personal, constituye una tarea clave en el direccionamiento estratégico, operativo y de apoyo de la empresa, toda vez que garantiza la relación entre los recursos, las metas organizacionales y las competencias o capacidades humanas al servicio de la maximización organizacional, al tiempo que es la condición para la existencia de una cultura organizacional efectiva (Chiavenato, 2001). En otras palabras, es el ser humano quien dinamiza los procesos de una empresa

y optimiza los recursos a favor de la rentabilidad y el bien social, siendo vocacional y técnicamente el adecuado para el cumplimiento de una función representada en un puesto de trabajo.

Debido a lo anterior, se entiende el proceso de reclutamiento de personal como el conjunto de esfuerzos estratégicos que la organización realiza para proveerse de los mejores recursos o talentos humanos perfilados para suplir y cumplir las funciones propias de un puesto de trabajo (Acevedo, Caicedo y Loaiza, 2007). En este punto, cabe resaltar que la idoneidad no es solo profesional o laboral, sino que también es necesario establecer preliminarmente los aspectos sociales y personales del candidato y prospecto, así como también algunas características demográficas claves a la hora de ser reclutado.

De esta forma, la presente reflexión, a partir del objetivo principal o central, busca analizar en primer término los componentes del proceso de reclutamiento en las empresas, tomando como base casos específicos para identificar problemáticas subyacentes y aspectos a resaltar. Para ello, se realiza una revisión teórica acerca del proceso de reclutamiento y sus alcances, para luego traer a la reflexión casos

específicos del sector empresarial colombiano y regional y destacar, las fallas más comunes como son los reclutamientos no perfilados o el tráfico de influencia en el proceso. Flórez (2016), quien llama la atención acerca de los reclutamientos de no perfilados como causa de la vinculación equivocada de personal no competente en los cargos.

En segundo término, el presente artículo de reflexión profundiza acerca de las técnicas y medios de reclutamiento usuales en las empresas, el inicio, curso y fin del proceso y la efectividad del mismo a partir del control del tiempo, respuesta y recursos disponibles para su desarrollo, Agreda (2016), menciona que el reclutamiento supone un reto para las organizaciones actuales, toda vez que exige de ellas el uso de mediaciones tecnológicas de alto impacto sobre segmentos perfilados de acuerdo a los requerimientos de un cargo. En este orden de ideas, las actividades de reclutamiento basadas en métodos tradicionales como el voz a voz, ya no ofrecen garantías de efectividad frente a segmentos de mano de obra más especializados y dispersos en el territorio y fuera del mismo.

Por último y, en tercer término, el presente artículo de reflexión realiza un acercamiento al proceso de reclutamiento de personal desde lo estratégico, esto es, el reclutamiento como estrategia de competitividad para las empresas. Naranjo (2012), señala que el proceso de reclutamiento no es solo un proceso de apoyo, sino que va más allá y se posiciona como una estrategia para identificar a los talentos más destacados del mercado laboral y con ello garantizar la calidad de sus procesos productivos y de servicios.

De esta forma, se presentan los tres objetivos que persigue la reflexión a partir de la problemática recurrente, alrededor del reclutamiento de personal como proceso estratégico en las empresas, puesto que, con frecuencia se cometen fallas en el proceso de ubicación de segmentos laborales y de perfilamiento de prospectos idóneos y competentes; por lo rudimentario de las técnicas de reclutamiento. Esto por supuesto, genera consecuencias negativas para la productividad de la empresa, como lo señala Piscitello (2018), al identificar los errores más comunes del reclutamiento en las empresas que inician con la búsqueda en segmentos equivocados, pasando por la búsqueda del superhéroe como empleado y

el desconocimiento de los propios talentos internos, hasta terminar en errores elementales como la presentación del cargo confusa y poco clara por lo que los prospectos más especializados se alejan de la oferta.

Por lo tanto, este documento basa su metodología en la relación de los argumentos teóricos del tema con las posiciones críticas y argumentativas de las autoras y los antecedentes empíricos de investigación en supermercados de cadena, esto en concordancia con lo planteado por Colciencias (2010), que define los artículos de reflexión como aquel documento que interpreta de forma crítica los resultados de investigaciones desde una perspectiva analítica sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

Ahora bien, como fundamento de las reflexiones expuestas, que se resumen en las fallas y dificultades que presentan los procesos de reclutamiento de personal y las diferentes ópticas teóricas desde las cuales se han abordado, se busca aportar una visión crítica que dirija la mirada hacia este importante proceso organizacional, que administradores, jefes de talento humano y gerentes le den toda la importancia al

reclutamiento como proceso estratégico en la gestión empresarial. En otras palabras, se le reconozca su influencia en el fortalecimiento de los factores de competitividad interna y externa de las empresas y la clara necesidad de actualizar las técnicas de reclutamiento apropiando herramientas digitales. En síntesis, se presenta el siguiente artículo.

## **2. Revisión bibliográfica**

### *2.1 Revisión teórica y conceptual del reclutamiento de personal como proceso estratégico.*

El reclutamiento como proceso estratégico adscrito a la gestión de personal o talento humano en las organizaciones, se define a partir de múltiples ópticas conceptuales y empíricas, por lo tanto, se puede concretar un acercamiento conceptual al mismo entendiéndolo como aquel que obedece a un conjunto de etapas o tareas que tienen como finalidad captar y retener el personal idóneo para desempeñar una tarea en una organización. En este sentido, tiene una relación estrecha con el desempeño del talento humano y el cumplimiento de los objetivos corporativos y operativos de una entidad, Butteriss (2000), indica que



perfilamiento a partir de los requerimientos de una oferta laboral resulta determinante en la posterior vinculación acertada de un trabajador.

Otro enfoque que conceptúa el proceso de reclutamiento se expresa en Porret (2007), quien lo define como una serie de procedimientos por los cuales se atraen candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la organización o rotar en los cargos de nivel superior al actual que ocupan. Para ello, se debe hacer uso de sistemas de información que comuniquen a los aspirantes la necesidad o requerimiento de la empresa.

Cabe destacar que, tanto Butteriss como Porret define el reclutamiento desde su funcionalidad como conjunto de actividades tendientes a buscar y atraer a los prospectos más idóneos para una vacante, lo cual pone de plano la esencia estratégica del proceso, consistente en vincular y retener los perfiles más competentes, para desempeñar un cargo y al tiempo para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, agregando calidad a los procesos productivos de bienes o servicios que hagan parte del objeto social de la empresa.

Con lo anterior, se da paso al modelo por competencias aplicado al reclutamiento de personal, entendiéndose por competencia toda aptitud manifiesta en el desempeño laboral que permite al individuo actuar eficientemente, Benavides (2002), lo cual supone un reto para el proceso de reclutamiento, siempre que este proceso deba garantizar que la empresa obtenga personal competente en términos laborales. Desde esta perspectiva, se puede hablar entonces del enfoque o modelo de reclutamiento por competencia (Restrepo, Ladino y Orozco, 2008).

El modelo de reclutar personal basado en competencia responde a las habilidades y capacidades laborales y personales que los individuos puedan evidenciar en función de una vacante de trabajo. Este modelo contribuye, junto a la capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización y apunta a poseer y mantener al personal idóneo como busca el modelo desde el concepto de competencia laboral (Alles, 2004).

De esta forma, el reclutamiento como proceso estratégico, se ciñe mayormente a los principios del modelo por competencia, lo que le permite además una definición más precisa y acorde con las necesidades de las empresas, permitiendo que estas adelanten un proceso de reclutamiento efectivo y estratégico que minimice las frecuentes quejas y reclamos por el servicio que estas ofrecen como parte de su función social y que se producen por las fallas humanas propias de la falta de idoneidad en un cargo determinado (Naranjo, 2012).

En este sentido, se destacan los componentes del modelo de reclutamiento estratégico por competencias, como lo son las competencias de direccionamiento, las competencias técnicas y profesionales específicas y las competencias humanas y de relación, las cuales definen el carácter del requerimiento por talento humano para un determinado cargo en un periodo específico (Restrepo, Ladino y Orozco, 2008). Así la empresa, no atrae y vincula a un individuo bajo consideraciones personales o de influencia, sino que ubica y vincula a un personal que demuestre ser competente para ocupar una vacante laboral previamente

definida y delimitada de acuerdo con las necesidades que demanda está vacante.

Es por ello por lo que, surge la necesidad creciente en las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo (supermercado y almacenes de cadena) el reclutar personal idóneo, toda vez que la naturaleza del servicio así se lo exige y la frecuencia de los momentos de verdad que lo constituyen (Tigani, 2006). Por lo que las fallas en este proceso de reclutamiento, es percibida por clientes y proveedores y expresada en quejas y reclamos permanentes a la administración de este tipo de empresas de servicios.

En consecuencia, la vinculación de personal en estas empresas comercializadoras abre la necesidad de analizar estratégicamente sus procesos de reclutamiento, puesto que, las grandes superficies de víveres y abarrotes hacen parte de un mercado altamente competitivo, donde el talento humano es clave para marcar diferencias o ventajas comparativas con otras cadenas de almacenes (Ganga y Sánchez, 2008).

En síntesis, los conceptos y fundamentos que definen el reclutamiento como proceso estratégico de las empresas están en la actualidad enmarcados por la competencia laboral, los supermercados y almacenes de cadena han de buscar sus prospectos más idóneos de acuerdo con sus aptitudes y la demostración de estas frente a los requerimientos de un cargo o puesto de trabajo. Todo proceso de reclutamiento que desconozca esto, ha de incurrir en fallas que afectan su gestión de personal y por lo tanto su productividad y servicio.

## *2.2 Técnicas y métodos de reclutamiento estratégico de personal.*

La literatura en materia de reclutamiento de personal con fines laborales es basta y esta comprende técnicas y métodos que van desde procedimientos tradicionales, hasta mecanismos propios de la era digital (Romero, 2016). En este orden de ideas, se parte en primer lugar del diseño de políticas y lineamientos de reclutamiento; en segundo lugar, de un Flujograma de procesos para el reclutamiento; en tercer lugar, la selección de medios para la divulgación de la oferta y, en cuarto lugar, el uso de técnicas de verificación y

acercamiento preliminar al prospecto (Flórez, 2016).

De acuerdo con lo anterior, las empresas deben diseñar políticas y lineamientos claros en materia de reclutamiento de personal, estas deben definir en qué términos y bajo qué criterios se dan apertura a convocatorias por vacantes, y si estas son internas o externas, para lo cual debe estar diseñado el perfil del cargo previamente. En otras palabras, se debe realizar una planeación del recurso humano acorde con las verdaderas necesidades de la empresa. Según Alfaro (2012), la planeación y formulación de políticas de reclutamiento es definitiva en el posterior desempeño y productividad de la organización, más si se trata de tareas correspondiente a la atención al cliente donde se requiere una alta dosis de vocación de servicio. En este sentido, el proceso de reclutamiento en los supermercados se hace complejo, más cuando, de acuerdo a Jericó (2001), reclutar estratégicamente, es tratar de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios.

Por su parte, los flujogramas de proceso resultan de mucha utilidad para

brindar claridad al conjunto de actividades y tareas que componen el reclutamiento de personal. Estas tareas implican: descripción del cargo, perfil general del aspirante, selección de medios y recepción de hojas de vida para la verificación previa de datos y ajuste al perfil requerido (Orrala, 2019). De esta manera, el diagrama de flujo garantiza que el personal que responsable del reclutamiento de personal adelante un proceso efectivo, convocando a los mejores perfiles para ocupar cada cargo en la empresa y evitando fallas en el servicio, aumento de conflictos laborales, negligencia e ineficiencia, como es factible que suceda en los supermercados o almacenes de grandes superficies, que por su número de trabajadores y alta rotación.

Así mismo, el reclutamiento de personal como proceso estratégico, requiere de medios pertinentes de comunicación o divulgación de la oferta laboral, por lo que se hace necesaria la escogencia adecuada de canales efectivos, como lo indica Grados (2013), las fuentes pueden ser internas o externas y que ambas deben ser tenidas en cuenta por el reclutador: las internas porque motivan a los empleados y las externas porque proveen a las empresas de nuevos talentos.

Así, ubicar a los prospectos lleva a los reclutadores a realizar un acercamiento preliminar a su perfil, esto es, verificar que cumplan con la descripción de la comunicación convocante para decidir si deben pasar al siguiente proceso conocido como de selección. Comúnmente se analizan los rasgos generales del candidato como son: genero, estudios, edad, disponibilidad y experiencia relacionada. Este último momento del proceso reclutador, es fundamental para las empresas comercializadoras en grandes superficies como los almacenes de cadena, puesto que, sus convocatorias suelen ser masivas y desgastantes para el proceso de selección y por lo tanto se requiere un filtro efectivo en el reclutamiento que preseleccione candidatos perfilados para la vacante u oferta disponible.

En síntesis, el diseño y aplicación de técnicas y métodos de reclutamiento adecuados, permitirá a los supermercados y almacenes de cadena hacerse a personal idóneo en términos de competencias cognitivas, prácticas y actitudinales que le garanticen un servicio de excelencia a sus clientes, ya que, en su mayoría, tienen contrato con los mismos por ventas,

información o atención, donde se presentan con más frecuencias quejas y reclamos. A menudo, estas empresas experimentan pérdidas de clientes o demandas por fallas en el servicio, lo que motiva una reflexión alrededor de su personal y la competencia de estos para asumir la atención como el máximo compromiso de una organización frente a ese cliente.

### *2.3 Retos y estrategias para un reclutamiento de personal efectivo.*

El Proveer talento humano confiable, competente y comprometido, es la tarea fundamental de la gestión de personal de una organización, puesto que, de ello depende la renovación generacional del personal y en gran medida, la calidad de los procesos de la empresa. El reclutamiento permite acomodar a los trabajadores, de acuerdo con su perfil, a las necesidades de la empresa, de acuerdo con la distribución de cargos y responsabilidades que esta ha contemplado para el cumplimiento de sus objetivos, lo que hace estratégico dicho proceso frente a las necesidades de optimización de los recursos y el talento disponible para la maximización de utilidades, utilizando los métodos adecuados (Blasco, 2004).

No obstante, el reto es enorme porque se trata de atraer entre un mercado laboral cada vez más variado y disperso, a los individuos más competentes y disponibles que cumplan determinados perfiles y habilidades como la capacidad de relacionarse y trabajar en equipo, los conocimientos específicos de su área y el desarrollo creativo para innovar y solucionar problemas, entre otras habilidades (Mejía y Jaramillo, 2006). Desde esta perspectiva, las empresas también son responsables del tipo de talento humano que reclutan, pues, las personas son un recurso que posee la capacidad de mejorar a través del conocimiento y la capacitación, en caso de ser contratados.

Desde esta perspectiva, la estrategia central de las empresas debe orientarse a capacitar el talento para mejorar su rendimiento y permanencia, para destacar en él las competencias laborales y contar con sus habilidades al servicio de los objetivos organizacionales, como lo plantea Vargas (2002), cuando afirma que la capacitación al talento humano mejora su rendimiento, asegura el reclutamiento interno y reduce la incertidumbre del reclutamiento externo, además motiva al individuo en la organización.

Esta estrategia de fortalecimiento del talento humano por medio de la capacitación, para un reclutamiento estratégico efectivo, es al tiempo un compromiso que la empresa tiene que “ofrecer a los individuos, en ambientes de participación donde puedan aportar su creatividad, su energía y su “buen hacer”, cuidando su salud e integridad como elemento central de su capacidad productiva, ya que estas son el recurso estratégico en la empresa” (Valencia, 2005, p. 27).

En este sentido, el talento humano debe corresponder con sus capacidades, habilidades y competencias para el cumplimiento de las actividades que le fueron asignadas, pero también garantizarle las condiciones de desempeño que prueben que el reclutamiento es realmente efectivo en cuanto a la vinculación de personal eficiente y eficaz. De esta forma, se impacta a trabajadores y clientes, puesto que la consolidación de un reclutamiento óptimo aumenta la motivación y el desempeño laboral, el cual, es la base de un crecimiento sostenible basado en el capital humano competente (Ramírez, 1999).

De esta manera, frente a la capacitación como herramienta de gestión del proceso de reclutamiento estratégico de personal, el trabajador debe asumir un rol participativo desde las capacitaciones y luego en su práctica laboral, al tiempo que es obligación del empleador brindar éstas como parte de la formación integral y la acción formativa hacia una calidad y desempeño laboral óptimos. En todos los casos, la alta dirección deberá proporcionar los materiales y contenidos necesarios para tal fin (Arévalo, 2002).

Así, para esta reflexión, el logro de un proceso de reclutamiento de personal efectivo no está solo en la utilización de las nuevas tecnologías o en el aumento de la remuneración ofrecida, sino en la misma capacitación del talento humano interno y externo, formar al individuo lo hará más atractivo al mercado, pero también más útil y motivado frente a la empresa, lo cual aumenta su retención y rendimiento laboral. Tal es el caso de Almacenes Éxito, que forma a su personal para luego realizar reclutamientos internos para la rotación de cargos con fines de ascenso, lo cual motiva a su vez al empleado mientras se desarrolla como individuo y profesional. En este sentido, la importancia de la capacitación

laboral al talento humano como estrategia en la productividad de toda organización, permite señalar la estrecha relación entre productividad y capital humano, como lo afirma Guerrero y Puerto (2007).

### **3. Reflexión crítica e interpretación**

El Proveer talento humano confiable, competente y comprometido, es la tarea fundamental de la gestión de personal de una organización, puesto que, de ello depende la renovación generacional del personal y en gran medida, la calidad de los procesos de la empresa, que dependen de la competencia con la cual se asumen. Por lo tanto, la reflexión general del reclutamiento de personal como proceso estratégico en los almacenes de cadena o supermercados de grandes superficies, apunta a la necesidad creciente de atraer candidatos.

En este orden de ideas, el reclutamiento permite acomodar a los trabajadores, de acuerdo con su perfil, a las necesidades de la empresa, de acuerdo con la distribución de cargos y responsabilidades que esta ha contemplado para el cumplimiento de sus objetivos, pues, en ello está la razón de ser de una organización, en caminar hacia sus objetivos y metas,

maximizando utilidades y minimizando gastos, costos de operación y funcionamiento.

Como consecuencia de lo anterior, estas empresas deben girar de forma urgente hacia la necesidad del reclutamiento como proceso estratégico, así facilitarán los procesos subsiguientes de selección y vinculación (Blasco, 2004).

En consideración entonces, al orden de aspectos destacados por el presente artículo de reflexión, los fundamentos teóricos y conceptuales del proceso de reclutamiento deben ajustarse al modelo por competencias que plantea Benavides (2002), las empresas deben atraer, vincular y retener a los candidatos que por sus competencias demuestren mayores habilidades para un determinado cargo, con ello se excluyen los defectos del reclutamiento como el tráfico de influencias o la improvisación en la planeación del recurso humano necesario.

En cuanto al aspecto relacionado con las técnicas y los métodos, la reflexión nos conduce a lo planteado por Flórez (2016), quien estima el valor del diseño de políticas y lineamientos claros para el proceso de reclutamiento de personal en la empresa.

Siempre que se adelanta un reclutamiento no planificado, como medida de contingencia para cubrir de forma inmediata una vacante, se corre el riesgo de atraer y vincular personal no competente, lo cual genera costos y gastos por errores en las funciones, averías y mal servicio. Así que la reflexión apunta al reclutamiento planificado y con políticas y lineamientos claros.

Finalmente, en cuanto al reto estratégico del reclutamiento, la reflexión va en dirección de lo planteado por Vargas (2002), destacando a la necesidad de capacitación como la mejor estrategia para retener y cualificar al individuo que desde un reclutamiento interno seguro se convierte en la mejor opción para la empresa, puesto que conoce no solo la cultura organizacional, sino las políticas, misión y visión de esta y como trabajar por ellas desde cada puesto de trabajo. En ese sentido, pensamos que capacitar no es darle alas al empleado para que se vaya hacia mejores o nuevas ofertas, sino prepárale el camino para que rote de forma ascendente, dentro de la empresa con un conocimiento pleno de la misma.

#### **4. Conclusiones y comentarios**

Como conclusiones del presente artículo de reflexión alrededor del reclutamiento de personal como proceso estratégico en los almacenes de cadena o supermercados de grandes superficies, se destacan la importancia de las posturas teóricas, conceptuales y empíricas, desde las cuales se asume el reclutamiento como estratégico, no obstante, ser un proceso de apoyo para las organizaciones y por lo tanto de orden operativo y de poca importancia en materia de estrategia.

En el mismo sentido, gracias a los modelos de gestión del talento humano por competencia, las empresas han volcado la mirada a un proceso de reclutamiento basado en las capacidades cognitivas, prácticas y actitudinales de los candidatos, y entendido que, lo contrario, el tráfico de influencia, el amiguismo o la improvisación, son los principales focos de fallas en el servicio y el aumento de quejas y reclamos que a la final representan un alto costo para los almacenes de cadena.

Así también, las fallas en el proceso de reclutamiento conducen por secuencia lógica a provocar posibles fallas en el proceso de selección, que a su vez puede



bajar su precisión en cuanto a las requisiciones por contratación.

Por otra parte, desde la presente reflexión consideramos que uno de los problemas más agudos, de los almacenes de cadena en cuanto al reclutamiento de personal como proceso estratégico, consiste en la ausencia planeación del personal. Las políticas y lineamientos son todo lo contrario a la improvisación y la búsqueda de prospectos de manera urgente para cubrir vacantes de forma desesperada.

Es por ello, que el presente artículo, apunta como la estrategia más efectiva de reclutamiento, la capacitación, como forma de fortalecimiento del talento humano interno y disminución de la incertidumbre por lo nuevo en materia de personal.

En esta misma línea de acción, el reclutamiento externo como alternativa, cuando el recurso interno no cumple el perfil, es una opción susceptible de ser potencializada con la capacitación. Los candidatos, pueden ser capacitados y a través de su desempeño en el proceso se pueden perfilar con fines de selección de una manera más confiable y efectiva.

Por último, considerar el de reclutamiento de personal como un proceso estratégico, implica para los almacenes de cadena o supermercados de grandes superficies el reto de la reorientación de la gestión de personal desde el principio, desde el comienzo de la cadena de provisión de talento humano y la adopción de un enfoque por competencias laborales efectivo.

## 7. Referencias

- Acevedo, G., Caicedo, E. y Loaiza, H. (2007). Selección de Personal mediante Redes Neuronales Artificiales. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*.
- Arévalo, N. (2002). Documento guía para la formulación del diagnóstico de condiciones de salud y trabajo en empresas del sector floricultor. Manuscrito no publicado. Bogotá, Colombia
- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1). Recuperado de

- <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/articulo/view/924/849>
- Alfaro, M. (2012). Administración de persona. Tlalnepantla, C.P., México: Red tercer milenio S.C.
- Alles, M. (2004). Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. (2 a. ed.) Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Benavides, O. (2002) Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá. McGraw-Hill.
- Butteriss, M. (2000). Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Edición EDIPE.
- Blasco, Ricardo D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 141-167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231317999003>
- Colciencias (2010). Documento Guía: Servicio Permanente de Indexación de Revistas de Ciencia, Tecnología e Innovación Colombianas. Recuperado de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/M304PR02G01-guiaserviciopermanente-indexacion.pdf>
- Chiavenato. (2000). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: McGraw-HILL Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5ª. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Nómos S.A.
- Ganga, F.y Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lng=es&tlng=es).

- Guerrero, J. y Puerto, Y. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, núm. 16, pp. 203-234. Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (4 a ed.). México: Manual Moderno. Recuperado de [http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob\\_0f85ec\\_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf)
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento humano*. Madrid: Printice Hall. Pearson Educación.
- Flórez, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática en la Gobernación del Estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 5(3), 97-102. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334>
- Mejía Giraldo, A. y Jaramillo Arango, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4 (1), 43-81. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1053/105316847004>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, (32), -114, 2012. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005)
- Orrala, P. (2019). Análisis de la gestión de selección de personal del sector hotelero en Guayaquil. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica de Guayaquil. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17452/1/UPS-GT002686.pdf>

- Piscitello, E. (2018). Los errores más comunes en el proceso de reclutamiento. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/130561/Los-errores-mas-comunes-en-el-proceso-de-reclutamiento?target= self>
- Porret, M. (2007). Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. (2da ed). Madrid: ESIC Editorial.
- Ramírez, H. (1999). El capital intelectual, base de la capacidad competitiva de la organización. Comercio Exterior. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/289/1/RCE1.pdf>
- Restrepo, L., Ladino T., A. y Orozco A., D. (2008). Modelo De Reclutamiento y Selección De Talento Humano Por Competencias Para Niveles Directivo De La Organización. Scientia Et Technica, XIV (39), 286-291. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=849/84920503051>
- Romero, J. (2016). Nuevas tendencias en Reclutamiento y selección de Personal. (Tesis de Pregrado). Universidad Miguel Hernández De Elche. Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W614\\_Ubbu5QJ:dsp ace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/T FG%2520Romero%2520Delgado%2520J orge%2520Juan.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W614_Ubbu5QJ:dsp ace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/T FG%2520Romero%2520Delgado%2520J orge%2520Juan.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)
- Tigani, D. (2006). Excelencia en Servicio. (1ra. ed). Liderazgo 21. Recuperado de [http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf)
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. 1 (2), pp 20-33. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Vargas Z., F. (2002). Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano: Convergencias y Desafíos. Cinterfor–OIT, pp. 2 – 19