

CARACTERIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CONTRATACIÓN EN EL CENTRO  
COMERCIAL FUNDADORES EN LA CIUDAD DE MANIZALES.

ALEJANDRA RAMÍREZ  
SANDRA LILIANA ROJAS  
CINDY VILLEGAS

Tutor:  
M.Sc JULIO CESAR VALENCIA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
NOVIEMBRE DE 2013

CARACTERIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CONTRATACIÓN EN EL CENTRO  
COMERCIAL FUNDADORES EN LA CIUDAD DE MANIZALES.

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS

ALEJANDRA RAMÍREZ  
SANDRA LILIANA ROJAS  
CINDY VILLEGAS

Tutor:  
M.Sc JULIO CESAR VALENCIA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
NOVIEMBRE DE 2013



## Contenido

RESUMEN .....	7
1. Área problemática.....	11
1.1. Descripción del área problemática .....	11
Síntomas y causas .....	13
1.2 Planteamiento de problema.....	14
1.3 Sistematización del problema .....	14
1.4 Surgimiento del estudio.....	15
1.5 Justificación.....	17
1.6 Objetivos .....	19
1.6.1 Objetivo General .....	19
1.6.2 Objetivos específicos.....	19
1.7 Variables.....	20
1.7.1 Operacionalización de las variables .....	21
2. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Gestión del talento humano: noción, definición, generalidades, evolución.....	25
2.1.1. Proceso de reclutamiento, selección y contratación .....	29
2.2. Selección de los empleados. ....	30
2.2.1. Etapas de la Selección.....	31
2.3. Análisis del Trabajo y Determinación de los Criterios de Selección .....	35
2.3.1. Exigencias del proceso de contratación .....	46
Partes fundamentales en el proceso de selección y contratación.....	48
2.4. Afectación del entorno por los procesos de selección. ....	50
2.5. Perfiles de contratación.....	51
2.6. Definición y características de los centros comerciales.....	52
Marco espacial.....	57
Marco Geográfico.....	57
Marco Legal .....	57
3. Estrategia Metodológica.....	58

3.1 Tipo de Investigación .....	58
3.2 Diseño.....	58
3.3 Corte de la investigación .....	59
3.3 Método.....	59
3.4 Fuentes de Información .....	59
3.4.1 Fuentes Primarias .....	59
3.4.2 Fuentes Secundarias .....	60
3.5 Fases de la Investigación.....	60
3.6 Población y muestra .....	61
3.6.1 Población.....	61
3.6.2 Muestra.....	61
ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	63
Tabla N° 1 Edad y Sexo de los administradores .....	63
Grafico N° 1. Edad y género de los administradores .....	63
Tabla N° 2.Número de empleados de la empresa o local comercial .....	63
Grafico N° 2.Número de empleados de la empresa o local comercial .....	64
Tabla N° 3. Descripción del proceso de Selección.....	64
Grafico N° 3. Descripción de los Procesos de Selección .....	65
Tabla N°. 4. Categorías medio efectivo de selección.....	65
Grafico N°. 4 Categorías medio efectivo de selección.....	66
N° 6 Razones (Por qué) .....	68
Tabla N° 7 Perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores .....	69
Gráfico N° 7 Perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores .....	69
Tabla No 8. Forma en que la contratación de personal en el centro comercial Fundadores benefician el entorno empresarial de la ciudad.....	70
Gráfico No 8. Forma en que la contratación de personal en el centro comercial Fundadores beneficia el entorno empresarial de la ciudad.....	71
Nivel de satisfacción tiene los trabajadores de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes .....	72
Tabla N° 9 nivel de satisfacción tiene los trabajadores de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes.....	72

Grafico N° 9 nivel de satisfacción tiene los trabajadores de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes .....	72
CARACTERIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CONTRATACIÓN EN EL CENTRO COMERCIAL FUNDADORES EN LA CIUDAD DE MANIZALES.....	73
DE ACUERDO AL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN .....	73
II. Información sobre la selección y contratación.....	75
Categorización de perfiles solicitados.....	79
Categorización de beneficios al entorno empresarial.....	80
Categorías de intervención en los procesos de contratación por parte del centro comercial.....	81
Categorización del nivel de satisfacción con el actual sistema de contratación .....	81
Efectos de la contratación laboral .....	82
Los perfiles solicitados en los empleados del centro comercial fundadores son los siguientes. ....	83
CONCLUSIONES .....	86
RECOMENDACIONES .....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
ANEXO .....	94

## RESUMEN

Incursionar en el tema de los perfiles de contratación del Centro Comercial Fundadores se convierte en un aspecto novedoso, no solo por todas las variables que conlleva sino además porque no ha sido tratado en estudios previos, lo que hace que la investigación parta de una fase exploratoria y se vaya construyendo momento a momento para ir describiendo las partes esenciales de las teorías encontradas en cuanto al referente de los centros comerciales, y luego llegar a un momento de análisis de la información encontrada, que si bien existen bases bibliográficas sobre los centros comerciales en general, no hay evidencia para construir antecedentes en cuanto a la contratación realizada en estos locales.

Esto por supuesto, le imprime un tinte de importancia al estudio, toda vez que hubo que diseñar un instrumento que contuviera los ítems suficientes y necesarios para indagar todos los aspectos relacionados con la contratación como por ejemplo perfiles buscados, modo de selección de personal, instrumentos utilizados para dicha selección, medios preferidos, tiempo de antigüedad en los cargos, número de empleados de cada almacén, y por consiguiente, la posible incidencia que tienen esos procesos de selección y contratación en el resto de la actividad empresarial de la ciudad.

Puede decirse que los procesos de contratación son la culminación de una serie de etapas que componen un sistema coherente dentro de la proyección de los recursos humanos dentro de una organización y que se inician con una convocatoria a las personas, luego con el reclutamiento y la selección, para finalizar con la contratación del personal idóneo para la empresa, de allí que en el caso de los centros comerciales se deban considerar la gran variedad de locales, almacenes, líneas, productos y marcas que ellos manejan, tanto como la dimensión y tamaño de cada uno de los locales.

Entendido el centro comercial como el conjunto de negocios del comercio, de recreación y de otros servicios que se han planificado y que crecen insertados dentro de un espacio y cuya política de comercio y de publicidad es coordinada por una administración común, es por esto que enmarcado dentro de los parámetros de este estudio, se han considerado esencialmente la línea de alimentos, almacenes de ropa, grandes superficies y un grupo llamado otros, en el cual se incluyen: música, tecnología, burbujas, decoración y hogar.

El centro comercial y recreacional Fundadores se identifica por encontrarse en el centro de la ciudad, es una gran construcción, de arquitectura esmerada, separado completamente de otros edificios y que tiene como característica una excelente conexión vial, grandes parqueaderos y varios pisos comerciales.

Así mismo, el Centro Comercial Fundadores, ostenta en su interior un paseo peatonal cómodo, con sillas confortables, adornado con elementos variados, es cubierto totalmente y a través de sus amplios pasillos se puede acceder a las escaleras eléctricas y ascensores que conducen a los distintos niveles en donde se encuentran los almacenes, heladerías, salas de cine y restaurantes.

## ABSTRACT

Venture into the issue of recruitment profiles Founders Mall becomes a new aspect, not only for all variables involved but also because it has not been addressed in previous studies, which makes research starts from an exploratory phase building and go moment to moment to go describing the essential parts of the conflicting theories as to the referent of the mall, and then come to a moment analysis of the information found, that while there are bibliographic databases on shopping centers in overall, there is no evidence to build background as to the booked at these locations.

This of course, gives it a tinge of importance to the study, since it was necessary to design an instrument that contains items sufficient and necessary to investigate all aspects of recruitment such as profiles sought, recruitment mode, instruments used for the selection, preferred media, old time in office, number of employees in each store, and therefore, the possible incidence that these recruitment and selection processes in the rest of the business of the city.

It can be said that the recruitment process is the culmination of a series of steps that make up a coherent system within the projection of human resources within an organization and are started with a call to the people, then the recruitment and selection , to end the recruitment of qualified personnel for the company, from which in the case of shopping centers should consider the wide range of clubs, stores, lines, products and brands they handle, as well as the size and size each of the premises.

Understood the mall as the whole trade business, recreation and other services that are planned and growing inserted into a space whose trade policy and advertising is coordinated by a joint administration, is why it framed within the parameters of this study, we considered essentially the line of food, clothing stores, department stores and a group called others, which include music, technology, bubbles, and home decor.

The commercial and recreational Founders identified for being in the city center, is a large construction, careful architecture, completely separated from other buildings and which is characterized by excellent road connection, large multi-storey car parks and commercial.

Likewise, the Founders Mall, holds within it a comfortable pedestrian, with comfortable chairs, adorned with varied elements, is completely covered and through its wide aisles are accessible escalators and elevators leading to different levels where there are stores, ice cream parlors, cinemas and restaurants.

## **1. Área problemática**

### 1.1. Descripción del área problemática

Con el propósito de realizar un trabajo de investigación que conduzca a unos resultados excelentes, deseamos, se debe entender que la contratación dentro de las empresas es un proceso que hace parte de la Gestión de Talento Humano, y que va unido al proceso de reclutamiento y selección, y que precisamente termina con la contratación del personal. Debe también señalarse que después de la contratación y como parte también de la gestión humana dentro de las empresas, se debe realizar la inducción y capacitación al personal que se ha contratado.

En esta investigación, se desea estudiar de manera objetiva la realidad del proceso de contratación de personal en el centro comercial Fundadores de la ciudad de Manizales, observando, describiendo y analizando desde una perspectiva comprensiva los diferentes procesos que conllevan a diseñar los perfiles deseados en un empleado, trabajador o colaborador y que realmente se empiezan a elaborar desde antes del proceso de selección de personal, el cual lleva inmerso una serie de requisitos que debe cumplir de acuerdo al perfil buscado por un gerente, administrador o empleador y que terminan con la contratación del personal.

Así mismo, se procurará a través del estudio indagar y llevar a la comprensión bajo unas tendencias administrativas, una serie de variables, fenómenos, actitudes y situaciones que prevalecen en el directivo que realiza el proceso de selección y contratación y si bien para este estudio en particular se ha elegido solamente el tema de contratación, se reconoce la importancia y secuencia con los demás procesos. Toda vez que este estudio está dirigido específicamente al Centro Comercial Fundadores, corresponde indagar a través de él, como se efectúa el proceso de contratación en este lugar.

La contratación como tal es: precisar y formalizar de acuerdo a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, deberes y derechos, tanto del trabajador como la empresa, cuando ya se aceptan o se llega a un acuerdo entre ambas partes es necesario integrar su expediente laboral. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, y se debe establecer la duración del contrato.

A la luz del tema abordado, se debe mencionar también algunos datos acerca de la población con empleo en la ciudad, precisamente para saber cuánto personal es contratado en diferentes empresas, basándonos en estudios realizados a nivel nacional, regional y local.

En relación con los estudios publicados por la dirección de generación y protección del empleo y subsidio familiar del observatorio del mercado de trabajo, pertenecientes al ministerio de trabajo de la república de Colombia, el total nacional de Población Ocupada por sexo según rama de Actividad Económica se evidencia que el sector comercio genera (5.288.556) cinco millones doscientos ochenta y ocho mil quinientos cincuenta y seis puestos de trabajo en el año 2011 siendo el sector que más genera empleo en el país y por lo tanto es de suma importancia caracterizar los perfiles de contratación que se dan sus procesos, y que mejor lugar para hacerlo que un centro de comercio como lo es el centro comercial Fundadores.

En cuanto a los procesos de contratación de personal en el sector comercial en la Ciudad de Manizales es común considerar que en el sector comercial se dan más por las relaciones de amistad y recomendaciones que por los procesos establecidos en las teorías de gestión del talento humano y por los ordenamientos que dicta la ley, es por esto que se debe indagar y no realizar juicios de valor a priori acerca de la gestión ejercida por el administrador, para no hablar así de la falta de transparencia en los procesos de contratación.

Según el informe económico de Manizales y caldas 2011 en el cual acerca del mercado laboral argumenta que:

*“Entre los aspectos más destacados en 2011, están los grandes avances en materia de generación de empleo y que en nuestra ciudad han significado una reducción de 4,4 pp en la tasa de desempleo; no obstante el subempleo se ha disparado, lo que indicaría que los desempleados se han refugiado en ocupaciones no acordes a sus capacidades o con ingresos por debajo de sus aspiraciones.”*

Así entonces aumenta la importancia de la caracterización del los perfiles de contratación en el sector comercial máxime cuando el subempleo surge como alternativa debido a mala utilización de los mecanismos de contratación en las empresas comerciales legalmente constituidas.

#### Síntomas y causas

Para realizar un estudio de esta índole se considero necesario establecer cuál ha sido hasta el momento el comportamiento del sistema de contratación en el centro comercial fundadores, se profundizó en el tema para conocer cuáles son los criterios de los administradores al momento de definir los perfiles para cada cargo que los condujo a contratar el personal para los locales comerciales, porque si bien ha sido un logro para la economía de la ciudad, también se han generado muchas expectativas en cuanto a la manera en que se realiza los procesos de contratación, y en los requisitos para ser contratados por algunos almacenes o locales comerciales.

De tal manera que para no especular al respecto, lo conveniente fue realizar un estudio de estas características para entonces si poder determinar de qué modo se afecta el ámbito comercial de ese centro o en qué condiciones se realizan estos procesos.

## 1.2 Planteamiento de problema

Una vez hechas las consideraciones pertinentes, y de haber descrito el problema a estudiar, así como sus síntomas y causas, se presenta la formulación o planteamiento del problema de la siguiente manera.

¿De qué manera se realizan los perfiles de contratación en el centro comercial fundadores en la ciudad de Manizales?

## 1.3 Sistematización del problema

¿Cuáles son los perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores?

¿En qué forma los aspectos relacionados con la contratación de personal en el centro comercial Fundadores benefician el entorno empresarial de la ciudad?

¿El área administrativa del centro comercial tiene conocimiento de las necesidades específicas de contratación en su organización?

¿Qué nivel de satisfacción tiene los trabajadores de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes?

¿Qué efecto tiene la contratación de personal en el Centro Comercial Fundadores en el ámbito de las empresas Manizaleñas?

¿Son óptimos los procesos de contratación llevada a cabo en el centro comercial Fundadores?

¿Cuál es el papel del estado dentro de los procesos de selección de personal de un centro comercial?

#### 1.4 Surgimiento del estudio

Como estudiantes de Administración de Empresas hubo siempre la motivación a realizar el trabajo de grado en un sector comercial de nuestra ciudad, y cuando cursábamos sexto semestre empezó a generarse gran expectativa acerca de la construcción de un nuevo centro comercial que generaría mucho empleo para la ciudad en ese momento, primero, en la fase de construcción como tal y luego en las oportunidades laborales que se presentarían cuando los diferentes locales comerciales convocarán a selección de personal para luego abrir sus puertas al público.

Realmente esa perspectiva nos alentó a indagar que parámetros siguen en un centro comercial para realizar el proceso de contratación, luego por testimonio directo de amigos y por experiencia propia nos dimos cuenta de algunas falencias al momento de hacer la contratación.

De tal manera que esta investigación surge a raíz de acercamientos a la problemática debido a experiencias de vida en las cuales al aspirar a puestos laborales dentro del centro comercial, se observó la ausencia de un proceso de contratación claro y definido en donde se tuviera en cuenta las competencias laborales.

Debido a la evidente problemática presente en el sector comercial de Manizales se realizaron indagaciones previas en relación al tema de perfiles de contratación encontrando una base teórica suficiente para llevar a cabo la presente investigación. Germina entonces la idea de realizar la caracterización de los perfiles de contratación en el centro comercial como un primer paso en la comprensión de la problemática entorno a los procesos de contratación en el sector comercial.

## 1.5 Justificación

Cuando se inició esta investigación, se consideró que realizar un estudio de esta naturaleza era importante para la administración de empresas como tal, y se comprobó de acuerdo a los resultados que se presentan al final, que el estudio proporciona las herramientas necesarias para evaluar la forma en que realizan los procesos de contratación este centro comercial que se consideran importantes para la ciudad y para el renglón económico local, porque pueden servir de ejemplo a los demás centros comerciales y así las características que son positivamente importantes podrían ser reproducidas con el propósito de beneficiar cada vez más el sector comercial de la ciudad.

Así mismo se espera que el impacto que este estudio produzca sea no solo para el sector comercial de esta ciudad, sino que sea asimilado por otras ciudades capitales del eje cafetero y aun del país, ya que se considera que este comercial está a la altura de cualquier otro de nuestra nación; razón por la cual no solo se beneficiará el sector comercial local y regional, inclusive también el nacional y más allá de esta ventaja, se verá de igual manera en la comunidad estudiantil que desea profundizar en temas de contratación laboral y sus contextos, porque cada día es más importante que las empresas tomen conciencia de su responsabilidad al definir sus perfiles para describir los cargos y contratar el personal idóneo para ellos.

Si bien es cierto existen varios estudios acerca del proceso de contratación en empresas colombianas en nuestra ciudad no se encuentran referenciados estudios al respecto, y los que han realizado se han enmarcado dentro de otros ámbitos, de tal manera que este tema elegido para esta investigación es realmente de carácter novedoso, y a través de esta cualidad se indagó cual es la probabilidad de que las personas puedan ser elegidas y contratadas luego de un proceso llevado en este centro comercial.

Este trabajo de investigación pretende describir el terreno administrativo del proceso de contratación en los diferentes locales comerciales que hacen parte del centro comercial Fundadores, mediante el análisis de los diferentes contextos que hacen parte de la administración empresarial y así poder realizar una investigación de manera metódica, racional y reglamentada.

De igual manera, se indagó a través de la teoría, los conceptos, nociones y definiciones pertenecientes al tema de comprometido e este estudio, así como las representaciones teóricas a situaciones internas, lo cual permitirá contrastar los conceptos de la ciencia administrativa y su aplicación a la realidad.

Para lograr los objetivos propuestos, se emplearon técnicas de investigación propias de estudios descriptivos como es este caso en particular, la recolección de información a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias y de la observación del tema propiamente estudiado en el Centro Comercial Fundadores.

Se debe considerar finalmente, como una base argumentativa de la justificación de este estudio, los datos aportados por la GEIH, (Gran Encuesta Integrada de Hogares), que es la fuente de información sobre indicadores de empleo y desempleo que publica el DANE los cuales que afirman que de las 404.000 personas residentes del Área Metropolitana de Manizales y Villamaría en el año 2011, 336.000 tenían más de 12 años y se consideraban población en edad de trabajar (PET), de éstas, 198.000 estaban disponibles y tenían capacidades para trabajar, es decir que el 59% era población económicamente activa (PEA). Por definición, el resto de la PET (Población en Edad para Trabajar), son personas económicamente inactivas que corresponde a 137.000 personas para ese año; entonces reflexionamos: De esa Población económicamente Activa algunos podrían ser contratados o quizá rechazados por el Centro Comercial Fundadores.

## 1.6 Objetivos

### 1.6.1 Objetivo General

- Describir la forma en que se realiza la caracterización de los perfiles de contratación en el centro comercial fundadores en la ciudad de Manizales

### 1.6.2 Objetivos específicos

- Especificar los perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores
- Verificar en qué forma los aspectos relacionados con la contratación de personal en el centro comercial Fundadores beneficia el entorno empresarial de la ciudad
- Comprobar el nivel de satisfacción de los empleados de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes
- Indagar si el área administrativa del centro comercial tiene conocimiento de las necesidades específicas de contratación en su organización
- Comprobar la eficacia de los procesos de contratación llevada a cabo en los diferentes locales del centro comercial Fundadores.

## 1.7 Variables

Según Méndez, C. (2001), se entiende por variable, la característica o componente de un fenómeno, de un objeto o de un sujeto de estudio. En ese sentido, existen por lo tanto, características del propio sujeto y características del fenómeno que influyen sobre el mismo sujeto, o lo modifican; de tal manera que a éstas últimas se les denomina variables independientes y a la primera que depende de las independientes, se les denomina variable dependiente. En otras palabras, la variable dependiente es el resultado de lo que se quiere medir, y las independientes serán las características que se comparan o miden para obtener el resultado.

Es importante considerar, que se requiere no solo el parámetro a medir, que es la variable, sino también, con que se va a medir, con que método, y quien lo va a hacer. Por lo cual, se sugiere que primero se tenga bien claro cuáles serán las variables más importantes que se van a medir, de tal manera que fácilmente se pueda identificar que se está midiendo, para posteriormente buscar cómo medirlo y con qué.

Para este caso se han realizado la categorización de las variables, teniendo en cuenta el tema estudiado, el título de nuestro estudio y los objetivos que se pretenden alcanzar; para una mejor comprensión se ha realizado la operacionalización de cada una de ellas, de la siguiente manera:

### 1.7.1 Operacionalización de las variables

Objetivo general.

Especificar los perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Instrumento
Gestión del talento humano	Disciplina o método que procura la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado	Rendimiento Productividad Índice de Eficacia	Matriz DOFA
Reclutamiento	Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008)	Gasto en selección externa Cantidad de hojas de vida	Hojas de vida. Revisión y selección Clasificación de hojas de vida aptas y no aptas.
Proceso de selección	Proceso destinado a buscar, evaluar e incorporar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo	Tiempo medio de duración en procesos de selección Cantidad de entrevistados	Cuestionario Selección de hojas de vida Banco de hojas de vida

### Objetivo específico

- Especificar los perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores

### Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Instrumento
Perfiles de contratación	Permite identificar las características, habilidades y competencias requeridas por el contratante	Uso o no uso Creación del perfil Requisitos del contratante	Entrevista encuesta o grupo focal
Contratación de personal	Proceso que permite identificar las características, habilidades y competencias requeridas por el contratante	Nº de candidatos inscritos en el proceso. cantidad de personas contratadas Análisis de las pruebas admitidos contra rechazados	Entrevista inicial Prueba de conocimiento Prueba psicológica Entrevista final

- Verificar en qué forma los aspectos relacionados con la contratación de personal en el centro comercial Fundadores beneficia el entorno empresarial de la ciudad

#### Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Instrumento
Incidencia del proceso de selección en el entorno empresarial	Las políticas de selección de personal juegan un papel decisivo sobre los recursos humanos de la empresa y de esta con su entorno ya que toda organización se basa en una cultura formada por principios y criterios económicos y sociales	Afectación del entorno por los procesos de selección	Mediante encuestas a empresarios
Relación de la contratación con el rendimiento de los empleados	La contratación de personal para la empresa es una actividad permanente y de un gran impacto en los negocios de cualquier índole y tamaño.  El control del rendimiento de esos empleados y trabajadores es responsabilidad del área de Recursos Humanos	Satisfacción de los empleados  Porcentaje de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año  Tiempo de permanencia en el puesto	Entrevista, encuesta o grupo focal

## **2. MARCO TEÓRICO**

Toda vez que se piensa en el término Gestión del Talento Humano, se recapacita realmente en las diferentes teorías, definiciones y conceptos que alrededor de este proceso se han tejido; no obstante, si bien es cierto que el marco teórico se construye precisamente a partir de la revisión de las teorías de los expertos, también es cierto que como estudiantes y practicantes de administración de empresas, a esta altura de nuestra formación académica poseemos un bagaje conceptual construido a través de estos años de aprendizaje y de las experiencias vividas; es por esto que nos atrevemos a enunciar nuestras opiniones acerca de la forma en que ahora asumimos la gestión humana, por supuesto de la mano de muchos expertos que se han revisado en los antecedentes del estudio y que son precisamente los que enriquecen este capítulo.

Así entonces, se percibe ante todo el talento humano como aquellas capacidades, habilidades, características y dones que poseen las personas y que en el contexto laboral son precisamente las que lo hacen apto para ocupar cargos en una empresa. El talento humano es toda capacidad y cualidad que una persona posee.

Ahora bien, la Gestión del Talento Humano es como su nombre lo enuncia toda actividad, proceso o manera de direccionar esas capacidades que poseen las personas y que se hace a través de diferentes medios y esencialmente son coordinados por el gerente o administrador de la empresa o por una persona especialmente encargada de dicha función, por eso desde algunos años en las empresas se ha creado un proceso específico que se denomina Gestión del talento Humano, para poder llevar a cabo procedimientos administrativos orientados a valorar a los seres en todas sus dimensiones y ante todo reconociéndolos como sujetos de derecho y dignos ante todo de respeto, todo esto se debe a las nuevas tendencias de la administración moderna surgidas hace algunas décadas y que se van perfeccionando cada día.

A razón de estas apreciaciones, intentamos en este desarrollo del marco teórico seguir un orden lógico que responde a cada una de las variables y preguntas orientadoras enunciadas al iniciar este estudio, es por esto que presentamos a continuación lo concerniente a la gestión del talento humano, toda vez que si deseamos conocer los procesos de contratación en el centro comercial fundadores, lo primero entonces es desarrollar este tema ya que una empresa cualquiera que esta sea está compuesta por personas y de ellas se encarga este proceso.

## 2.1. Gestión del talento humano: noción, definición, generalidades, evolución.

Gestión: conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente

Es a la coordinación de Gestión del Talento Humano a la que le corresponde planear, coordinar y dirigir cada uno de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, que se enumeran de manera clara y concisa como parte preliminar al tema que ocupa este estudio, la contratación de personal.

A pesar de que Manizales es considerada una ciudad pequeña o intermedia, realmente su desarrollo la ha posicionado en los últimos años como una localidad marcada por un auge empresarial, que se evidencia en proyectos excelentes como el Centro comercial fundadores y home center, entre otros que han florecido en la ciudad recientemente.

### 2.1.1. Las organizaciones actuales: Muestra de un modelo dinámico, flexible y emprendedor

Toda vez que en este trabajo de investigación gira en torno a la selección y contratación de personal, debe ser abordado desde el centro mismo donde se ejecutan estos procesos, esto es la empresa u organización.

Para Thiétart y Forgues (1993) citado en la organización como sistema dinámico complejo) “la organización es un sistema dinámico no lineal debido a la dialéctica continua entre convergencia y divergencia, entre estabilidad e inestabilidad, entre evolución y revolución.

Las organizaciones de actualmente son flexibles porque el mundo cambiante así lo exige, el medio o entorno en el cual están insertas ha hecho que las empresas se transversalicen por estas características; esto se explica muy bien desde la teoría contingencial.

*La cual propone una estructura organizacional orgánica, adaptable y flexible para hacer frente a un mundo globalizado y cambiante, pero al parecer se ha quedado corta esta habilidad de adaptación que propone esta teoría, haciendo necesaria la adaptación de una teoría naciente en sistemas matemáticos conocida como la complejidad y sumada a la teoría del caos surgen como agentes de libertad o mecanismos protectores en tiempos de cambio*

La contingencia demuestra que las variables del ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional. Diferentes estudios e investigaciones demuestran el gran impacto que pueden tener el ambiente y las tecnologías sobre la estructura y el funcionamiento de la organización, entendiendo que las situaciones o las variables pueden incidir con cambios positivos o no, razón por la cual las empresas se vuelven maleables, dinámicas o flexibles.

(Dávila, 2001, p225) argumenta que “el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente de la organización, la tarea y la tecnología”

*Las organizaciones son no lineales y son sistemas de feedback y cumplen con las propiedades que las hacen susceptibles del estudio de la complejidad y el caos como lo son; Equilibrio estable, Inestabilidad explosiva: Inestabilidad / Aleatoriedad / Fragmentación y la Inestabilidad limitada. A lo cual el autor concluye que “para conseguir innovar, para que la organización sea creativa se precisa de la irregularidad y de la inestabilidad. No se tratará, por tanto, de eliminarlas sino de aprovecharlas”* Según (Stacey, 1996 citado en la organización como sistema dinámico complejo).

Otra de las teorías administrativas que abarcan los cambios contemporáneos en la administración se denomina Gestión gerencial, comprende varios factores que coadyuvan a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que sea por ello que busque la eficiencia, la eficacia y obtener así la productividad en su interior.

La gestión gerencial encierra en sí el concepto de movimiento, adaptándose a toda la dinámica que el entorno exige. Se puede afirmar entonces, que ésta opera como un microsistema dentro de un macrosistema representado por la sociedad y sus demandas; parte de un universo dinámico. Hoy, producto de la praxis, pensamos que la gerencia está en los procesos y en su permanente replanteamiento; es decir, evoluciona el concepto de tareas (Gewurtz 2003)

La gestión gerencial constituye el punto central sobre el cual gira toda organización que, debido al constante bombardeo del mercado, le exige reacciones, reacomodos o redefiniciones en su manera de concebir los procesos internos organizacionales. Berghe

(2005) sostiene que para generar cambios o transformaciones en la organización, se debe contar con el respaldo significativo además de activo de la gerencia y del gerente.

De esta forma, el gerente es el responsable de definir los ejes estratégicos de la institución, marcar las pautas para la obtención del uso de los recursos, coordinar, controlar el desarrollo de las operaciones y constantemente revisar las estrategias y estructuras en función a los imprevistos tanto externos (macro ambiente) como internos (micro ambiente).

Igualmente, es la persona que debe señalar la ruta por donde debe andar la organización; planear, implementar, realizar cambios, en función al desarrollo organizacional en determinado tiempo, generar mecanismos administrativos propios y confiables que le permitan la aplicación de correctivos; todo esto, involucrando a todos los miembros de la organización e identificando el cambio como proceso hacia el logro de las metas deseables; inyectándole continuas dosis de innovación al aparato gerencial. Es así, como se genera un aprendizaje, encaminado a mejorar sustentablemente la organización.

Es preciso conferirle al cambio y a la innovación, la importancia preponderante que tienen a la hora de propiciar desarrollos gerenciales y organizacionales. Sin embargo, tal como Parra (2006, p. 47 citado por Escalante, 2009) lo establece, la innovación no es el resultado de genios individuales. Al contrario, las innovaciones las logran los equipos de personas y organizaciones de apoyo que interactúan en una forma muy compleja, confusa y algunas veces incluso erráticas.

De acuerdo a estas apreciaciones, se concluye de este capítulo lo enunciado por Certo, cuando afirma:

*Se estima la responsabilidad gerencial como ícono impulsador del éxito, innovación y desarrollo organizacional; por lo cual, esencialmente el papel de los gerentes es el de guiar las organizaciones hacia el alcance de las metas (Certo, 2001).*

### 2.1.2. Proceso de reclutamiento, selección y contratación

El proceso de Reclutamiento: Es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto. La empresa puede buscar candidatos dentro de la empresa o fuera de ella o hacer ambas cosas. Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades para ocupar las plazas disponibles se lleva a cabo la contratación este proceso se compone de tres elementos Reclutamiento Selección Socialización.

El objetivo del reclutamiento consiste en conquistar postulantes o solicitantes debidamente cualificados y competentes para el puesto, para ello se cuenta con diferentes métodos como fuentes de reclutamiento, y que pueden ser:

Los empleados actuales.

Referencias de los actuales empleados.

Antiguos empleados del establecimiento, empresa u organización.

Anuncios impresos.

Anuncios en Internet y en páginas Web especializadas.

Agencias de contratación.

Agencias de empleos o ayuda temporal.

Reclutamiento en centros de formación profesional

En síntesis, el reclutamiento de personal o de empleados para trabajar en una empresa es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

Independientemente de si la captación se hace de una forma externa o interna, se hace necesaria la publicación de un anuncio de la oferta de trabajo con el perfil requerido, oferta, sueldo, descripción del trabajo, etc. También es importante elegir el medio o los

medios donde se va a publicar el anuncio: prensa, portales de internet, redes sociales profesionales, etc.

## 2.2. Selección de los empleados.

Por definición, se entiende como el proceso de selección aquel en el cual se escoge y clasifica los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa. La selección es un mecanismo que nos permite determinar la cualidad total de los recursos humanos de una organización.

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. Socialización: Este proceso implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajaran. Es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas, los procedimientos y las expectativas de rendimiento de la empresa.

Se debe tener en cuenta que la "selección del personal" es solamente un paso dentro de todo el "proceso de contratación", de donde el resultado final debe ser: "la contratación de la persona que más se ajuste al perfil del puesto vacante". (Campos, M., 2013)

Esto significa que para cada puesto de trabajo, se debe analizar y establecer:

- a) una descripción general del puesto;
- b) un listado y descripción de las funciones que deberá desempeñar el ocupante del puesto;
- c) un perfil de contratación (las competencias que debe tener una persona para desempeñarse efectivamente en el puesto).

Ésta última debe realizarse teniendo en cuenta las funciones relacionadas con el puesto de trabajo y debe ser diseñado luego de un análisis muy exhaustivo ya que influye bastante en la correcta o deficiente decisión de contratación. Si desde acá se comienza mal, aunque el resto del proceso de contratación se realice de manera correcta, el resultado siempre será deficiente. Luego, es importante que la empresa establezca el proceso general de contratación del personal que más se ajuste a la necesidad y a la capacidad económica de la empresa.

Todo este proceso de selección exige realmente examinar diferentes variables y aspectos a considerar de acuerdo a los requerimientos para cada puesto o área de trabajo, no obstante, parece que muchos seleccionadores, no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo Werther William B. (2000)

La selección de personal debe considerarse como una inversión útil, necesaria e importante, que hace la empresa para mejorar los distintos aspectos de la organización. Sería muy significativo si las empresas realizarán un proceso analítico y reflexivo acerca de las sumas que invierten en la adquisición de bienes o servicios para mejorar su tecnología o incrementar su productividad, y que, debido a esas mismas motivaciones de rendimiento debería invertir en la selección de sus empleados, personal o colaboradores.

De igual manera, una vez seleccionados, convendría brindar cursos de formación, estableciendo procedimientos, técnicas y medios de desarrollo. *Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero), derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, siendo éste el mayor coste que se puede tener.*

### 2.2.1. Etapas de la Selección

El proceso de selección de personal es una importante actividad dentro de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, llevada a cabo por los responsables de esta

área. Consiste en buscar y elegir a una persona para que ocupe una vacante, de acuerdo con unos parámetros establecidos por la empresa.

Estos parámetros deben satisfacer las exigencias del puesto vacante en el sentido de que la persona que ocupe el puesto pueda desempeñarse satisfactoriamente; es decir, pueda realizar todas las actividades, asumiendo todas las responsabilidades que demanda el puesto; y, hacerlo exitosamente y con seguridad.

La variedad en los modelos y técnicas utilizados en los procesos de selección son fruto de los cambios que se producen en el entorno empresarial, de las necesidades de contratación que las empresas tienen y de la concepción que se tiene del papel del trabajador como parte del proceso productivo.

El estudio Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo, Blasco (2004) hace una revisión de cómo los cambios sociales, tecnológicos, económicos y hasta filosóficos, en el mercado de trabajo, que se producen en el mundo actual y que afectan a las empresas, producen una revolución en los sistemas de gestión que éstas utilizan, afectando también a la forma de hacer selección de personal.

Uno de los planteamientos más importantes que plantea es que muchas organizaciones aun no han evolucionado en sus modelos de gestión de recursos humanos con la rapidez con la que lo ha hecho el entorno laboral, esto se debe a diferentes razones, puede ser porque no lo consideran importante, por inexperiencia, por resistencia al cambio o, bien por falta de recursos. Estas diversas causas hacen que continúen utilizando métodos desusados o tradicionales que podrían no satisfacer eficientemente las demandas en cuanto a la selección de los mejores candidatos.

El estudio de Salgado y Moscoso (2008), titulado Selección de personal en la empresa y AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica, confronta el modelo de selección tradicional, basado en una concepción de estabilidad en el mercado económico y el mercado laboral en el que se utilizan métodos como la revisión del curriculum, la entrevista o las referencias, frente al modelo estratégico que se basa en la concepción

cambiante y volátil del mercado económico y laboral, que utiliza métodos de selección acordes con esta volatilidad, basados en el análisis de competencias como la flexibilidad, la adaptación al cambio y la innovación.

Puesto que las exigencias actuales del mercado laboral obligan a las empresas a optimizar sus recursos, también es necesario saber si los procesos de selección que utilizan las empresas, además de ser eficaces, son eficientes. No solo se trata de seleccionar al candidato adecuado para el puesto si no de hacerlo en el menor tiempo posible y con los instrumentos que puedan predecir mejor el desempeño exitoso del candidato seleccionado.

Una de las conclusiones de aquel estudio precisaba que se deben contar con indicadores de eficacia y eficiencia en el proceso de selección toda vez que esto ayudará, a los profesionales del área de recursos humanos, a beneficiarse de la información sobre el proceso que están realizando y así poder controlarlo y mejorarlo.

Wayne (2005), Cuesta (2005), Alles (2006) & Puchol (2007) concuerdan al afirmar que el proceso de selección tiene una importancia estratégica en cuanto se relaciona con: la capacitación, la evaluación de desempeño, la consecución de metas y objetivos organizacionales y, en última instancia, con la rentabilidad de la empresa.

Para llevar a cabo este proceso de selección, los profesionales utilizan modelos y técnicas que les permiten buscar, reclutar y evaluar a candidatos aspirantes al puesto vacante y, de este modo, poder tomar una decisión para elegir al candidato más idóneo para el puesto requerido.

Los modelos y técnicas que se emplean en el proceso de selección son muchos y muy variados y abarcan, desde la simple revisión de un curriculum, hasta la compleja realización de un assessment center (centro de evaluación); pasando por pruebas psicológicas, técnicas y entrevistas. En una investigación, realizada sobre el empleo de los diversos métodos en el proceso de selección de personal en organizaciones de Gran Bretaña y Estados Unidos, Gunnigle, P. et al. (1997) (citado por Zayas, P. 2009), plantean que las técnicas más usadas en la actualidad en los procesos de selección de personal son, en primer lugar, las muestras de trabajo, seguido por los paneles de entrevista y las entrevistas individuales.

Ahora bien, de estos procesos de reclutamiento y selección del personal se puede encargar a una empresa de selección de personal o se puede hacer de manera interna.

Si es una selección interna pueden encargarse los directivos comerciales o el departamento de recursos humanos aunque lo ideal sería usar un sistema mixto donde intervengan los dos departamentos.

Si se toma la decisión de contar con la colaboración de una empresa externa el coste económico es mayor. La consultoría realizará una selección masiva o se dedicará a la caza de talentos en otras empresas. Esta empresa acabará presentado un número limitado de candidatos que presentará a la empresa contratante.

Técnicas de selección	
Internas	Externas
Archivo hojas de vida de solicitud de empleo	Agencias de Trabajo temporales
Recomendaciones	Convenios con instituciones de enseñanza
Promociones internas	Redes sociales profesionales

*La subcontratación, externalización o tercerización (del inglés outsourcing) es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. (Schneider, Ben. 2004)*

Debe considerarse dentro de esta modalidad de selecciona el personal para ser contratado que, gran parte del poder de la subcontratación reside en descargar a la empresa subcontratante de un costo de departamento, considerado como costo fijo; se podría citar

por ejemplo, la capacitación de empleados en un área específica, reemplazándolo por el costo de operar con una empresa donde estos costos ya se han asumido.

Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y /o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

Esta técnica que se explico en el constructo teórico, llamada tercerización, Outsourcing o subcontratación, es una práctica de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio

Efectivamente eso es lo que se busca que una empresa que por ende está más especializada en esta área en cuestión, y que para efectos económicos opera como un "departamento" dentro de la empresa subcontratante. Para las empresas subcontratadas, este poder se traduce en aumentar el alcance de mercado y la especialización en la tarea a la mano. En el corto plazo este nuevo alcance de mercado suele generar nuevos empleos. (Del Peso Navarro, Emilio. 2003)

### 2.2.2. Análisis del Trabajo y Determinación de los Criterios de Selección

Para efectos de suplir el personal para un cargo, es necesario contar con un número de aspirantes adecuadamente amplio como para que pueda llevarse a cabo un efectivo proceso de selección.

En aras de seleccionar las personas idóneas para cada cargo, se debe realizar:

El perfil ocupacional.

Entendido como una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo La construcción del perfil para un cargo debe ser cuidadosa, y considerar los aspectos relevantes y pertinentes al cargo.

Actualmente por la influencia de la gestión moderna y en parte por imitación, hay algunas empresas que permiten requisitos irrelevantes e incluso contraproducentes para los otros cargos.

Trabajar con un perfil es una manera moderna y más efectiva de hacer la gestión de selección y contratación de personal o talento humano, lo que garantiza en cierta medida la efectividad del proceso, en términos de contratar los mejores candidatos de que el mercado dispone en ese momento Arias Domínguez A. (2010)

Examen de necesidades

Las razones por las que una empresa debe iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc. En cualquier caso, la empresa debe analizar cuáles son las características del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo. Para ello puede ayudarse de un instrumento denominado análisis del puesto de trabajo (APT).

Una vez desarrollado el análisis del puesto de trabajo, se obtienen los datos relativos a los candidatos, consiguiendo el perfil de cualidades para cada uno. Con todo ello, bastará establecer una comparación entre el perfil del puesto y el perfil de los aspirantes para dilucidar cuál o cuáles de ellos presentan un mayor ajuste, es decir, cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo.

No se encontrará la persona idónea o adecuada, si no se tiene claro lo que se está buscando, por lo tanto es preciso definir correctamente las competencias de la persona que se está buscando, es una prioridad.

Para definir el puesto y las características de la persona que lo vaya a ocupar, se debe trabajar en colaboración con los gerentes o líderes del área donde haya surgido la necesidad, orientándoles para conseguir dibujar el perfil con el que se iniciará el proceso

Un perfil ocupacional es la descripción que hace un profesional o trabajador respecto a sus competencias, habilidades y destrezas para desempeñarse eficientemente en un determinado puesto laboral.

Ahora bien, en el caso específico del tema tratado para trabajar en los locales del centro comercial fundadores, se requiere cumplir con los requisitos para ser un vendedor, y éstos requerimientos varían de acuerdo con la empresa y la línea de productos. A menudo, los perfiles de los vendedores exitosos se encuentran en los materiales de reclutamiento de las empresas.

El perfil del vendedor describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa.

Por lo general, el perfil del vendedor es elaborado por los directivos o gerentes de ventas de cada empresa en función de los rasgos y cualidades que los vendedores deben tener para ser capaces de lograr buenos resultados en sus respectivas zonas de ventas. Por ello, cada empresa suele tener un perfil propio que está adaptado a las características de su mercado meta y al de los productos o servicios que comercializa.

Sin embargo, cabe señalar que también existen perfiles básicos que describen un conjunto de rasgos y cualidades elementales que el vendedor debe tener para lograr óptimos resultados. Estos perfiles básicos suelen ser la base para la creación de otros más

específicos, como el que por lo general, tienen las empresas que poseen una fuerza de ventas.

### 2.2.3. El Perfil Básico del Vendedor

Para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados, el **vendedor** debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos: 1) Actitudes, 2) habilidades y 3) conocimientos:

1. **Actitudes.**- La actitud es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener. Especialmente, debe demostrar lo siguiente:

Compromiso: Que es la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa, de colaborar a los compañeros de trabajo, etc...

Determinación: Que está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.

Entusiasmo: Que implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.

Paciencia: Que es la capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando algún cliente presenta su reclamo de forma airada.

Dinamismo: Que significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.

Sinceridad: Que implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.

Responsabilidad: Que está relacionada con el acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.

Coraje: Se define como la capacidad de tener energía, carácter, valor y audacia aún en medio de la oposición, como por ejemplo de la competencia, o también al difícil manejo de algunos clientes; perdurando hasta el final para lograr los objetivos propuestos.

Honradez: Involucra ser una persona íntegra, recta y leal, que conforman el conjunto de aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.

Habilidades.

Una de las características más importantes que debe desarrollar el vendedor está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de

Habilidades que el vendedor debe poseer:

- 1) Habilidades personales y
- 2) habilidades para las ventas:

**Habilidades Personales:** Estas habilidades son parte de lo que es la persona, por tanto, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran:

**Saber Escuchar:** O capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.

**Buena Memoria:** Es decir, tener la facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, etc.

**Creatividad:** Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita.

**Espíritu de Equipo:** Es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.

**Auto disciplinado:** poseer la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

**Cauteloso:** Es decir, tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (por ejemplo, a los clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.

**Fluidez verbal:** Consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.

**Poseer Empatía:** Consiste en la facilidad de sentir una situación o sentimiento de las otras personas como si fuera propia.

**Habilidades Para las Ventas:** Este tipo de habilidades, a diferencia de las habilidades personales, pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran:

1. Habilidad para encontrar clientes

2. Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
3. Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
4. Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
5. Habilidad para cerrar la venta
6. Habilidad para brindar servicios posventa
7. Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

#### Conocimientos.

Una de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor está relacionado con los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende) que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos:

#### Conocimiento de la empresa:

Su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, etc.

#### Conocimiento de los productos y servicios:

Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).

#### Conocimiento del mercado:

Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc...

Cada empresa suele tener un perfil propio; es decir, adaptado a las particularidades de su mercado meta y al de las características de sus productos y servicios. Sin embargo, también existen perfiles generales que sirven de base para la elaboración de perfiles más específicos

En ese sentido, el perfil integral del vendedor describe un conjunto de tres cualidades básicas que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados; los cuales, son los siguientes:

- a. Actitudes positivas.
- b. Habilidades personales y para ventas.
- c. Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.

Identificar los diferentes tipos de vendedores se convierte en una herramienta útil tanto para directivos y gerentes del área comercial como para los mismos vendedores, pues, les permite conocer (a los primeros) qué tipo de vendedores necesitan contratar para cada situación en particular, y a los segundos, qué tipo de puesto de ventas ocupar de acuerdo a sus características personales y profesionales. Arias Domínguez A. (2010)

En ese sentido, cabe señalar que en la actualidad existe una amplia variedad de vendedores, los cuales, se pueden clasificar según el tipo de cliente al que prestan sus servicios o según el tipo de actividad que realizan, tal y como se podrá ver a continuación:

#### Tipos de Vendedores:

Clasificación Según el Tipo de Cliente al Que Prestan sus Servicios: Sánchez Zambrano J. (2009)

Vendedores de Productores o Fabricantes: Este tipo de vendedores representan directamente a los productores o fabricantes de productos o servicios. Por lo general, se especializan en algún tipo de cliente o mercado, por ejemplo, compañías industriales, mayoristas, distribuidores, expendedores o consumidores directos.

Vendedores de Mayoristas: estos vendedores representan al intermediario o mayorista, quien tiene existencias de muchos productos de varios manufactureros distintos Allan L. Reid (2009). Por lo general, éstos intermediarios o mayoristas, y por ende sus vendedores, se dedican a la reventa de artículos a aquellos clientes que consideran más conveniente hacer pedidos de cantidades pequeñas de muchos artículos a unos cuantos distribuidores, en vez de hacer pedidos individuales (con cantidades mayores) a cada fabricante.

Vendedores de Minoristas, también denominados:

Este tipo de vendedores, constituye el núcleo de la porción de cualquier fuerza nacional de trabajo dedicado a "ocupaciones de ventas". Están tras los mostradores en los establecimientos de menudeo de todo el mundo. Allan L. Reid (2009). Por ejemplo, en supermercados, tiendas departamentales, librerías, ferreterías, restaurantes, etc. Usualmente se les remunera mal y les falta capacitación. Sin embargo, otros tienen un buen entrenamiento, obtienen ingresos excelentes y disfrutan de oportunidades favorables de adelanto (ascenso) a la administración de la tienda o cadena comercial. (Fischer y Espejo, 2004)

Clasificación de acuerdo al Tipo de Actividad Que Realizan: Stanton, Etzel y Walker, (2009)

Vendedores Repartidores:

En este tipo de actividad, los vendedores entregan el producto por ejemplo, refrescos o gasolina, y dan servicio al cliente. Sus responsabilidades acerca de la toma de

pedidos son secundarias, aunque la mayoría de estos vendedores están autorizados y son recompensados por encontrar oportunidades de aumentar las ventas a las cuentas actuales. Por lo general, el único requisito indispensable para que éstos vendedores conserven su mercado es el de mantener un buen servicio y un trato agradable Stanton, Etzel y Walker, (2009)

#### Vendedores Internos o de Mostrador:

Este tipo de vendedores se localizan en las oficinas o salas de exhibición de los establecimientos de ventas o locales comerciales. Su actividad consiste en atender a los clientes, tomar sus pedidos y ayudarlos durante su permanencia en el local comercial. Según Fischer y Espejo, éstos vendedores rara vez ayudan a incrementar las ventas; sin embargo, pueden sugerir y enaltecer el producto (Fischer y Espejo, 2004)

Vendedores Externos o de Campo: El trabajo de éstos vendedores consiste en visitar a los clientes en el campo para solicitarles un pedido. La mayor parte de las ventas que realizan este tipo de vendedores son pedidos repetitivos de clientes fijos, por tanto, el vendedor suele dedicar buena parte de su tiempo a las actividades de apoyo, como ayudar a los distribuidores con la promoción y capacitar a sus vendedores.

Estos vendedores son considerados "tomadores de pedidos externos"; sin embargo, es habitual que también se les asigne la búsqueda de nuevos clientes o se les encargue la introducción de nuevos productos en el segmento de clientes actuales.

#### Vendedores de Promoción de Ventas o Itinerantes:

La responsabilidad de estos vendedores consiste en brindar información y otros servicios a los clientes actuales y potenciales, además de realizar actividades de promoción

y fomentar la buena voluntad de los clientes hacia la empresa y sus productos. Este tipo de vendedores no solicitan pedidos. Según Allan L. Reid, los representantes de empresas farmacéuticas que visitan médicos y representantes de editores que presentan información concerniente a libros nuevos o futuros a profesores universitarios, llamados frecuentemente visitantes, caen en ésta categoría

Vendedores Técnicos o Ingenieros de Ventas:

Este tipo de vendedores tienen la capacidad para explicar el producto al cliente, adaptarlo a sus necesidades particulares y/o ayudarlo a resolver sus problemas técnicos; por tanto, son muy necesarios para la venta de artículos tecnológicos complicados (maquinaria, computadoras, equipos electrodomésticos, software especializado, etc.). Por lo general, éstos vendedores técnicos o ingenieros de ventas ayudan a los representantes de ventas ante un problema u oportunidad específicos, sobre la base de la necesidad de tal ayuda (Keough, 2007).

Vendedores Creativos o Consejeros: Este tipo de vendedores, según Laura Fischer y Jorge Espejo, son los llamados "obtenedores de pedidos" (Fischer y Espejo, 2004)

Existen dos clases de éstos:

- a. Los que buscan nuevas ventas con clientes actuales y
- b. Los que buscan ventas con nuevos clientes. Algunos los llaman vendedores "cazadores", y por lo regular las personas idóneas para este trabajo son los vendedores maduros, ya que es un trabajo duro y valioso

Vendedores Misioneros: También llamados "propagandistas", trabajan a través de mayoristas, intermediarios o distribuidores, cuyos propios vendedores venderán a los

clientes últimos. De conformidad con lo explicado por Laura Fischer y Jorge Espejo, éstos vendedores tienen como objetivo vender "a favor de", esto es, el fabricante proporciona la asistencia de su fuerza de ventas a sus clientes mayoristas con objeto de que el producto sea aceptado en forma efectiva por los detallistas. Stanton, Etzel y Walker, (2009)

#### Vendedores Comercializadores:

Este tipo de vendedores comúnmente se les da el nombre de "promotores". Su trabajo consiste básicamente en proporcionar asistencia promocional a los detallistas para que éstos incrementen sus volúmenes de venta de un determinado producto o línea de productos. Estos vendedores enfocan su atención en la promoción de ventas (por ejemplo, demostraciones, degustaciones, entrega de muestras, etc.) y en la publicidad; por tanto, el esfuerzo de venta personal no es tan importante para ellos. Sánchez Zambrano J. (2009)

#### 2.2.4. Exigencias del proceso de contratación

La contratación puede ser entendida como el hecho de *formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado, el contrato deberá ser firmado por el director general y el trabajador, es necesario integrar un expediente al trabajador.* Reyes Ponce A. (1991)

Se debe considerar que cada actividad laboral tiene características y variables como la cultura de la organización y que las distintas personas de una organización suelen querer que un nuevo contratado tenga características diferentes. Para determinar las características

más importantes que diferencian a las personas en cuanto a rendimiento se suelen aplicar diversos métodos, entre ellos las pruebas; Algunas pruebas son mejores que otras para predecir el rendimiento laboral en un puesto y pueden variar mucho en cuanto a su costo.

Una empresa estará preparada para reclutar al personal de ventas si hace un análisis previo al proceso de selección donde se tenga en cuenta dos aspectos fundamentales:

Análisis del puesto de trabajo: Funciones, actividad principal, ámbito del puesto de trabajo, dependencia profesional es decir especificar de quien va a depender el vendedor.

Perfil de los candidatos ideal: Habilidades que necesita tener el candidato y variables físicas.

#### 2.2.5. Realización de un proceso de contratación efectivo.

Los procedimientos y los métodos detallados a utilizar para llevar a cabo este reclutamiento deben diseñarse de tal forma que la empresa este completamente segura de que transmite la idea de por qué su empresa es un lugar tan atractivo para trabajar en ella y que se comprenda con claridad y facilidad el perfil de candidato que se busca para el puesto.

Someter a los candidatos a un filtro previo. El propósito es reducir el número de candidatos a quienes se les realizará la entrevista de trabajo por medio de cualquiera de las siguientes opciones:

- a. pre-evaluación de los curriculum,
- b. Entrevista inicial (que puede ser por teléfono, cara a cara, o por videoconferencia) realizada de manera muy breve a través de dos o tres preguntas pre-determinadas destinadas a conocer si el candidato pasa o no a la siguiente fase del proceso de contratación;

- c. Pruebas psicométricas.
- d. Realización efectiva de las entrevistas de trabajo. Hay que seleccionar adecuadamente las preguntas que se realizarán al candidato y el tipo de entrevista a utilizar.
- e. Cuestiones legales en cuanto a la contratación. Una serie de restricciones legales, se debe cumplir en todo caso con las más representativas de la legislación Colombiana, en algunas oportunidades de deben considerar Leyes sobre discriminación, pues en algunos empleos aun se aplica en procesos de selección y contratación aspectos relativos a distinción por raza, color, sexo, religión y origen natural.

#### Partes fundamentales en el proceso de selección y contratación

Solicitud: Herramienta que se aprovechará de base para todos los demás procesos ya que sus datos son fuente de información confrontable y medible entre los diferentes candidatos.  
Currículum.

Al igual que la solicitud su papel es fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

Para hacer más efectivo los procesos: (*Schneider, Ben. 2004*)

- Reúna unos pocos cada vez.
- Redacte una lista de requerimientos y necesidades.
- Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículum.
- Examine las bases del empleo y la educación-Responsabilidades, Títulos, etc.
- Evalúe la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita.

Investigar los antecedentes laborales del solicitante, le permite prever el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

Exploración o investigación a realizar:

Antecedentes de trabajo

Antecedentes penales

Cartas de recomendación

Visita en el domicilio

Involucra tres áreas

- Aspectos familiares de conflictos
- Tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores
- Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

Gestiones necesarias para solicitar referencias

- Prepárese antes de la llamada
- Preséntese a sí mismo y a la compañía
- Explique su propósito
- Conquiste cooperación de las personas
- Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial
- Solicite una impresión general y pregunte a quién más se podría consultar
- Tome notas y manténgalas por preparado del archivo del empleado una vez que se haya contratado.

Pautas para la entrevista.

Entrevista. Tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado), que tiene como fin intercambiar información valiosa acerca de las habilidades, pretensiones, metas y ambiciones del empleado.

Pautas de comportamiento del entrevistado

a. Aspecto físico pulcro, esmerado, adaptado a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.

- b. Saludar cortésmente, amable.
- c. Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- d. Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
- e. La mirada al entrevistador debe ser directa.
- f. Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.
- g. Prescindir de ambiciones inmediatas sin currículum que las avale y regateos sobre sueldo.
- h. Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrolló la entrevista.

De cualquier modo el responsable último de la selección del personal de ventas es la empresa que lo necesita

Afectación del entorno por los procesos de selección.

Como bien se había enunciado en párrafos anteriores acerca de lo que significa el proceso de selección del personal, éste tiene como objetivo principal descubrir a las personas idóneas para su empresa, es decir, para toda entidad comercial cualquiera sea la denominación de la organización, puede ser almacén, local, centro comercial, etc.

Si el fin es encontrar a aquellas personas que, con una inversión pequeña, puedan adecuarse de la mejor manera a la organización y contribuir así con su trabajo a la consecución de la misión y de los objetivos empresariales, entonces las empresas deben contar con factores adecuados como son la técnica, la tecnología, el capital y fundamentalmente las personas, que se interrelacionan e influyen directamente en la evolución futura de la empresa.

Es al proceso de selección de personal a quien le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que apliquen y cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El propósito final de la selección es elegir y clasificar los aspirantes o solicitantes más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas. No obstante, coexisten contextos como los nuevos paradigmas de selección presentes en este importante proceso.

Contar con los mecanismos adecuados y ser conscientes de la realidad en la cual se halla inmersa la empresa implica que a medida que el entorno va cambiando, las organizaciones deben involucrarse en estos cambios adecuando y reorientando sus recursos de forma que se llegue a la consecución de los objetivos marcados. Es sustancial enfatizar sobre los demás al factor humano, a las personas, por encima de cualquier otro elemento, pues son las personas las que poseen la capacidad de desarrollar, implantar e influir sobre los demás factores.

Y esta es, justamente, la intención final de contar con una buena gestión de dirección de personal en la empresa a la cual se le confía entre otras tareas la de supervisar y planificar todo este proceso llevando a cabo una serie de procedimientos de selección y control de las personas que forman la organización, y que, incidirán definitivamente en el entorno comercial o empresarial, pues el desempeño laboral de los empleados se ve reflejado en su propia empresa y ésta irradia el entorno organizacional local.

#### Perfiles de contratación

El Proceso de Decisión para contratar empleados dedicados a las ventas.

Es igualmente obligatorio saber que la aplicación de normas inapropiadas en la selección de vendedores es sumamente costosa. A largo plazo es importante incorporar a una persona que nos dé un buen rendimiento. Si el vendedor da un rendimiento bajo implica que deberemos despedirle y además deberemos asumir el coste de volver a reclutar y formar otro vendedor. En resumen, mala selección coste doble.

El entusiasmo es lo que más valoramos de un buen vendedor, aunque son cuatro las características más valoradas en un buen vendedor:

Variables físicas: Edad, sexo, aspecto físico. No puede ser el mismo tipo de vendedor si queremos vender moda joven o planes de seguros médicos

Variables de comportamientos: Antecedentes y experiencia, nivel de formación, experiencia comercial, estatus actual, hobbies.

Variables psicológicas: Aptitud, inteligencia, habilidades cognitivas y mentales que le permitirán un mejor aprendizaje, inteligencia verbal, disposición general para la venta, personalidad, empatía, deseos de logros, autoestima, seguridad en sí mismo, nivel de extroversión y sociabilidad, creatividad, flexibilidad.

Habilidades: Vocacionales como saber expresarse o conocer los productos de la empresa. Interpersonales como la capacidad de persuasión, comunicación y negociación. Gestión personal, como el manejo del tiempo de una visita. Estima vocacional, es importante que al aspirante le guste la venta.

Tampoco debemos olvidarnos que hay una serie de determinantes específicos relacionados con el rendimiento comercial, que tienen que ver con los tipos de producto y con los tipos de trabajo. Es decir no es lo mismo vender productos de consumo que productos industriales, ni es lo mismo vender productos que servicios. Del mismo modo que no tiene nada que ver la venta comercial con la venta misionera, ni la venta técnica con la de nuevos productos o a nuevos mercados.

#### 2.2.6. Administradores: El papel de la mujer en la gerencia o administración.

Las ventajas notorias que la mujer tiene sobre el hombre son las que relacionan principalmente en el trato y relaciones humanas. Una mujer siempre va a ser más cuidadosa, considerada y amable que un hombre en el trato entre personas. Es por esto que

las mujeres gerentes tienen la mayoría de las veces un excelente trato y relación con sus empleados. (Nieva J., Sánchez J, de la Peña C. 2011)

*Actualmente, la mujer ha alcanzado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de cargos. De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para lo que en otra época constituían barreras para el ingreso al mercado laboral: los minusválidos o discapacitados, multiplicidad étnica, inmigrantes, etc. Todo esto ligado a los niveles de educación como factor decisivo. Vargas Castro, Néstor. (2000), citado en Rol de la Mujer en la Gran Empresa. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM)*

Hasta hace relativamente corto tiempo el ámbito laboral estaba integrado en su mayoría por hombres, razón por la cual se iniciaron estudios para identificar, causas y consecuencias, de este fenómeno; de dichas investigaciones se puede retomar a manera de deducción, lo siguiente:

*La mujer trabajadora debe tener en el seno de la empresa las mismas oportunidades que el hombre, en lo que se refiere a ascensos y asunción de funciones de mayor responsabilidad. Por eso, es necesario introducir en la valoración de puestos de trabajo criterios objetivos y evaluables que garanticen la no discriminación por razón de sexo, de forma que dicha valoración se haga en función de las características propias de cada puesto o tarea, sin consideración alguna distinta a éstas. Reyno A. S. (2010) Discriminación Laboral de la mujer*

#### 2.2.7. Definición y características de los centros comerciales

El International Council of Shopping Centers (ICSC) lo define como: Un grupo de negocios minoristas y otros establecimientos comerciales que son planificados, desarrollados, pertenecen y son administrados como propiedad única. Se provee estacionamiento en el lugar. El tamaño y la orientación del centro son generalmente determinados por las características del mercado y del área de influencia que presta servicios al centro. Las tres configuraciones físicas principales de los centros comerciales son centros comerciales cerrados, abiertos y centros híbridos (ICSC, 2008).

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) lo define como: Un centro comercial es un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad; cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria (AECC, 2008).

El Diccionario de contabilidad y finanzas señala:

Edificio o conjunto de ellos en los que se reúnen gran número de comercios minoristas, supermercados o grandes almacenes y que cuenta además con otros servicios auxiliares como prensa, restauración u ocio, que se crean con el fin de fomentar las ventas al ofrecer una gran variedad de productos en un área relativamente reducida y facilitar las compras a los consumidores, evitándoles que realicen grandes desplazamientos (Diccionario de contabilidad y finanzas, 2002: 35)

#### 2.2.7.1. Historia y Desarrollo de los centros comerciales en Colombia

La comparación entre algunos países latinoamericanos permite observar que Colombia es uno de los que más se ha desarrollado en el sector de los centros comerciales. En la actualidad, en Colombia existen más de 90 centros comerciales que están ubicados en las principales ciudades, como Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín.

La creación y descentralización de los locales comerciales se inició hace 30 años, cuando la violencia y las guerras civiles produjeron una migración masiva de habitantes de las zonas rurales a las urbanas. Los inmigrantes se establecieron en las afueras de las principales ciudades. En la actualidad son centros urbanos consolidados. Algunos analistas y urbanistas colombianos, como el profesor Jaime Xivillé de la Universidad Nacional, resumen la nueva estructura de Colombia. “Ya no vivimos en una ciudad monocéntrica, sino policéntrica, la de muchos corazones” (El Colombiano, 2008)

Una de las características de los centros comerciales en Colombia es la facilidad de acceso que se ofrece al público. Los principales locales como Unicentro, Santa Fe, Centro Mayor, Gran Estación, Metrópolis, Premium Plaza, por citar solo algunos, están ubicados en grandes autopistas y carreteras principales que están interconectadas por un adecuado sistema vial. En su mayoría cuentan con estaciones de transporte, lo cual permite un fácil acceso a estos establecimientos

Colombia es uno de los países que lidera el desarrollo de centros comerciales en el ámbito latinoamericano. El consumo local se ha incrementado en las principales ciudades y la búsqueda de nuevos espacios de entretenimiento y diversión ha potenciado el desarrollo de los centros comerciales.

De acuerdo con estimaciones realizadas por la Federación Nacional de Comerciantes de Colombia (Fenalco), el sector aún puede crecer y desarrollarse mucho más. Actualmente, solo el 19% de las ventas del comercio minorista se realizan en los centros comerciales y en comparación con otros países, como Estados Unidos, esta cifra llega al 70%, ello les permite prever que el sector aún presenta un gran potencial. De igual forma, la penetración en el sector retail posiciona a Colombia como uno de los países con mayor nivel de venta al por menor.

En Colombia, hasta hace cinco años los promotores de centros comerciales desarrollaban este tipo de proyectos con el objetivo de vender todas las tiendas construidas,

pero hoy este esquema de funcionamiento está cambiando. Cada vez son más los centros comerciales que se desarrollan bajo propiedad única o participación en el accionariado, donde los locales se entregan en concesión y se establecen estructuras de alquileres variables en función del número de ventas. Este modelo operativo permite al retailer enfrentar de mejor manera los diferentes ciclos de la economía y las variaciones del mercado; y en caso de grandes ventas todos se benefician. Tenorio, 2006)

Otra ventaja de una administración centralizada es la de tener la potestad de cambiar una marca por otra, en caso que tenga un mal desempeño.

Una administración sólida permite aplicar políticas de gestión que velen por el bienestar integral del centro comercial, tales como hora de apertura, de cierre, horario de atención, entre otros factores, La administración centralizada asegura la eficiencia en la gestión del centro comercial. La importancia de esta entidad se refleja en la definición de políticas comunes y gestión de espacios en el centro comercial. Es decir, definir rentas mínimas, rentas variables, derecho de llave, gastos comunes, fondos para promociones, ubicaciones, contratos.

## **Marco espacial**

El Centro Comercial Fundadores está ubicado en el sector del centro, con rutas de acceso desde todos los sitios de la ciudad y es la culminación de un proyecto que se realizó en varias etapas, de las cuales la primera fue poner al servicio del público un nivel comercial y 3 niveles de parqueadero, siendo el primer local comercial inaugurado el Éxito, en el año 2009.

Posteriormente, en octubre de 2010, se entrega su segunda etapa *con 3 niveles comerciales adicionales, es decir, el 60% de ocupación, con un área de 64.725 mts<sup>2</sup> construido, con una oferta que incluye Cine, Mall de Comidas, Servicios y Locales Comerciales.*

En la actualidad el Centro Comercial Fundadores está perfilado con 199 locales comerciales, 1 auditorio, 2 accesos vehiculares, 3 accesos peatonales, 4 niveles comerciales y 6 niveles de parqueaderos con capacidad para 470 vehículos y 187 motos y es considerado uno de los mejores del eje cafetero por sus opciones de entretenimiento y compras.

## **Marco Geográfico**

El estudio se realiza en la ciudad de Manizales departamento de Caldas en Colombia.

## **Marco Legal**

Ley 675 de 2001

Ley 1450 de 2011, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014

Ley 1275 de 2009

### 3. Estrategia Metodológica

#### 3.1 Tipo de Investigación

##### Descriptivo

Toda vez que en este tipo de estudio se eligen una serie de situaciones para estudiar y se recolecta información sobre cada una de ellas, para así dar significado a lo que se investiga (Hernández Sampieri, 2006, p.102)

Esta clase de investigación abarca comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y actuar de un grupo o una colectividad, como en este caso del Centro Comercial Fundadores que representa una colectividad con características específicas de contratación de personal que al ser estudiadas nos ayudaran a profundizar el conocimiento del objetivo de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones. En un sentido más amplio a la luz de los planteamientos de Méndez (2001) en su libro de metodología de la investigación

#### 3.2 Diseño

La investigación es cualitativa no experimental, en ella se identificará la naturaleza del proceso de contratación en el Centro Comercial Fundadores como una organización, se describirá la realidad del tema estudiado, su estructura dinámica, y administrativa que da razón a dicho proceso. Así mismo, el estudio presenta unos periodos de corte Cuantitativo porque arroja resultados estadísticos derivados de la aplicación de los instrumentos a los administradores y empleados del centro comercial.

Este estudio es de diseño no experimental, ya que básicamente en estos estudios se observan las situaciones, conductas y hechos tal como suceden en la realidad o en su contexto natural y posteriormente se analizan esos datos.

### 3.3 Corte de la investigación

Transversal, porque se realizó en un período de tiempo determinado, abarca el proceso de contratación desde su creación en el año 2009 hasta el año 2012 y además se determina de acuerdo al número de ocasiones en que se mide la variable en estudio.

### 3.3 Método

En el cual se utilizó la lógica para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones válidas y confiables de carácter general; se iniciará con el estudio individual de los hechos para formular conclusiones que se ven reflejados en esta investigación descriptiva que buscaba esencialmente desarrollar una representación fiel o lo más cercana posible de la Caracterización de los perfiles de contratación en el centro comercial fundadores en la ciudad de Manizales.

De acuerdo al papel que cumple el Investigador: Observacional.

De acuerdo al momento en que se recolectan los datos u ocurren los hechos a medir la investigación se puede considerar Prospectiva

### 3.4 Fuentes de Información

#### 3.4.1 Fuentes Primarias

Las que suministran la información de manera directa, y que, para este caso, sustentan los datos al momento de aplicar los instrumentos. Conformadas por los gerentes o administradores de los diferentes locales del centro comercial y empleados del mismo Centro Comercial Fundadores.

### 3.4.2 Fuentes Secundarias

Las que aportaron información mediante la revisión bibliográfica, a través de diferentes monografías o trabajos de grado de Administración de empresas, maestrías en administración y diferentes textos escritos, tales como libros, revistas y artículos relacionados con el tema, además de las consultas en la Web.

### 3.5 Fases de la Investigación.

Fase de Selección: Se elige el tema a investigar, se inicia la revisión de fuentes primarias y secundarias para indagar el estado de arte y construir la rejilla de antecedentes acerca de la Gestión de talento humano y cada uno de sus procesos. Se indaga acerca del origen y evolución de los centros comerciales

Fase exploratoria: Se empieza a consultar con los docentes de metodología de la universidad acerca del tema seleccionado y cuál sería la mejor forma de abordar el tema dado los pocos estudios sobre el tema en nuestro país. Se inicia el marco referencial de la investigación

Fase de Caracterización y organización: En esta etapa se realizan los ajustes sugeridos por el tutor o director de trabajo, para esta fase del anteproyecto; se empieza a dar un orden a la información recopilada, se emprende la construcción del marco teórico, se determina la metodología a seguir y se especifica la población y muestra. También se diseña el cuestionario estructurado de preguntas para aplicar a gerentes de los diferentes locales del centro comercial.

## 3.6 Población y muestra

### 3.6.1 Población

La población está representada por un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006. p. 81). Esto significa que para este estudio se utilizó un conjunto de personas con características comunes de acuerdo al objetivo buscado.

La población está representada por los 199 locales o almacenes del Centro Comercial Fundadores

### 3.6.2 Muestra

Muestra. Intencional: No probabilística

No probabilística porque no depende de las posibilidades o contingencias como tal, sino de las características de la investigación.

Intencional: Porque el procedimiento de muestreo intencional permite seleccionar los casos característicos en aquellas situaciones en que la población es variable y como consecuencia la muestra puede ser pequeña.

Para este caso la muestra se determinará según la actividad económica y categorías de los locales del centro comercial de la siguiente manera.

Actividad económica y Categorías (de acuerdo al número de empleados: para este caso más de tres empleados)

Actividad económica		Categorías	Subtotal
<b>Línea</b>	Locales		
<b>Alimentos</b>	4	3	12
<b>Almacenes de ropa</b>	4	3	12
<b>Grandes superficies</b>	Éxito, Cine Colombia	3 3	3 3
<b>Otros</b>	Música y tecnología, telefonía, burbujas, accesorios, decoración, hogar	24	24
<b>Total</b>			54

De conformidad con lo establecido en Razón de su actividad económica se han seleccionado 4 locales comerciales por cada una de ellas y en dichas actividades se enmarcarán tres categorías, dando como resultado una muestra de 54 locales comerciales en todo el Centro Comercial Fundadores, lo cual es una muestra representativa

## 1.2. Recursos

Físicos	Técnicos	Talento Humano
<b>Centro Comercial Fundadores</b>	Información	Gerentes y empleados locales comerciales
<b>Universidad de Manizales</b>	Computador	Tutor
<b>Biblioteca UM</b>	Internet. Libros	Asesor - funcionario
<b>Biblioteca UN</b>	Internet. Libros	Asesor. funcionario

## 3.7. Presupuesto

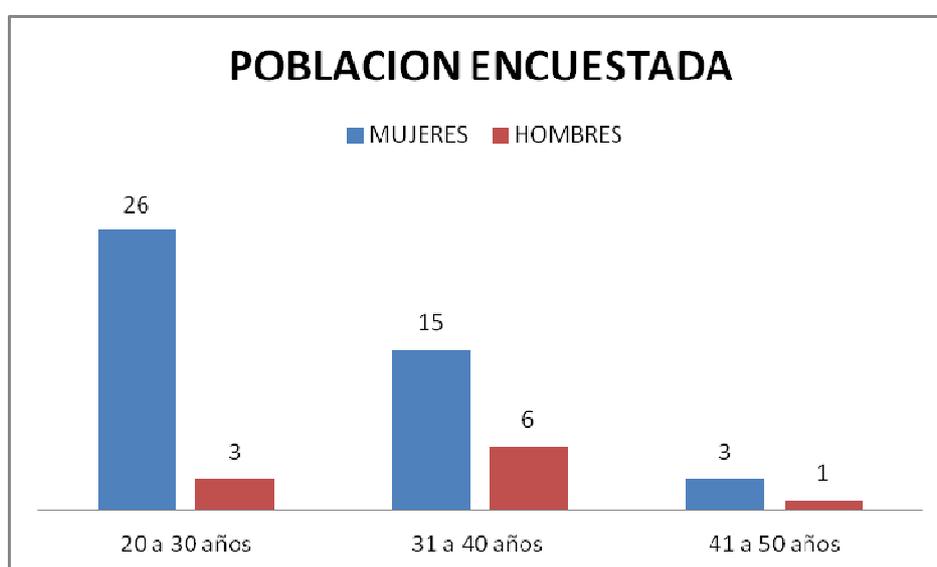
Talento humano		Equipo	Suministros y materiales
Cargo	Valor	Total	Fotocopiadora Papel
Asistente de investigación	10.000 por instrumento aplicado	550.000	Escáner Tinta Fotocopias
Asesor y diseño instrumentos	500.000	1.050.000	
Corrector de estilo	600.000	1.650.000	

#### 4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

**Tabla N° 1 Edad y Sexo de los administradores**

Grupo de Edad	Mujeres	Hombres
20 a 30 años	26	3
31 a 40 años	15	6
41 a 50 años	3	1

**Grafico N° 1. Edad y género de los administradores**

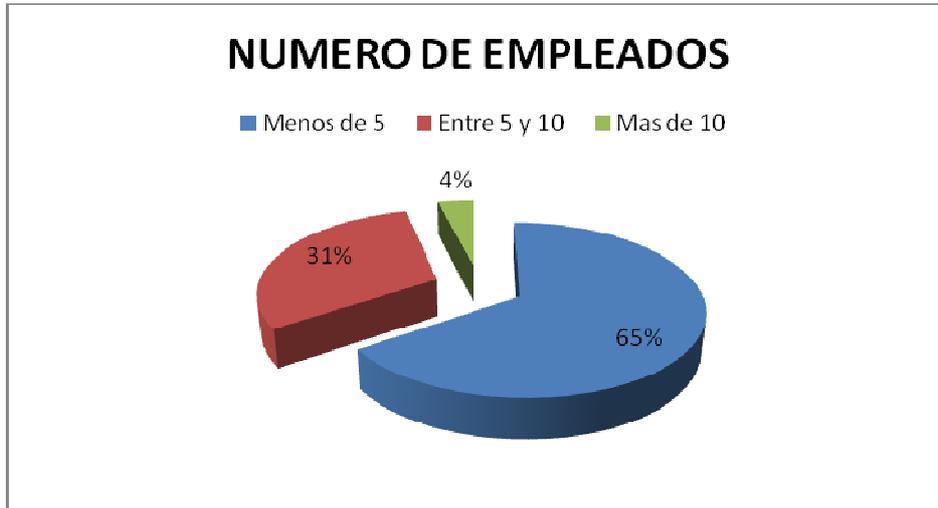


Del total de 54 administradores de los locales del centro comercial fundadores entrevistados, el 48% son mujeres en edades comprendidas entre los 20 y 30 años, indicando una preferencia por el talento humano joven para dirigir los negocios en estos establecimientos.

**Tabla N° 2. Número de empleados de la empresa o local comercial**

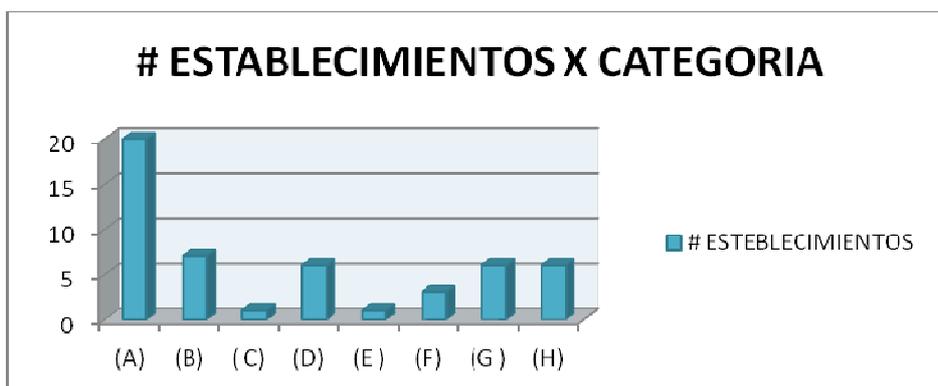
Empleados	Número de locales
Menos de 5	34
Entre 5 y 10	16
Más de 10	2

**Grafico N° 2. Número de empleados de la empresa o local comercial**



El 65%, que corresponden a 34 de los locales comerciales entrevistados tienen menos de 5 empleados, lo que podría indicar empresas pequeñas tales como las burbujas, almacenes de accesorios y algunos locales comerciales de ropa; entre 5 y 10 empleados esta el 31% de los locales y solo 2 poseen más de 10 empleados, lo cual es consecuente con la dimensión y extensión de las grandes superficies, que para este caso de estudio son solo dos.

**Tabla N° 3. Descripción del proceso de Selección**

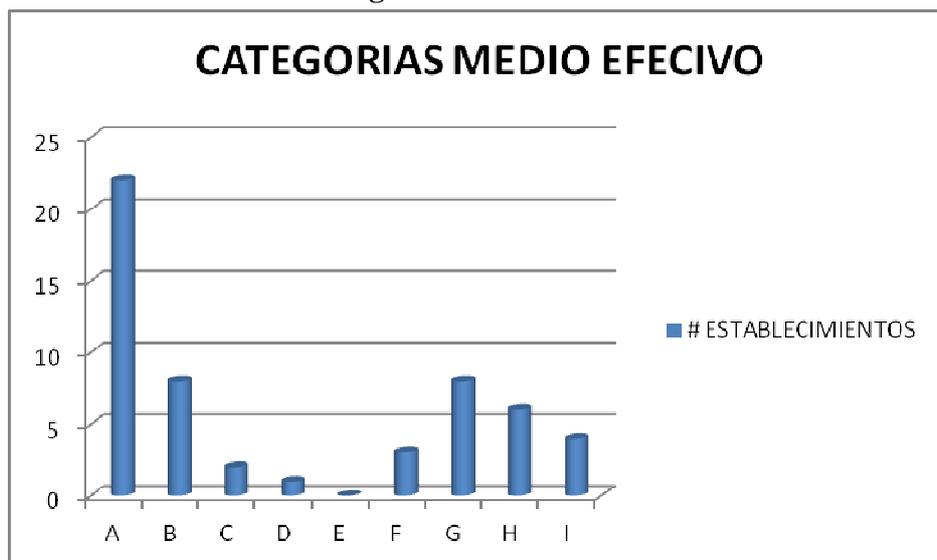


**Grafico N° 3. Descripción de los Procesos de Selección**

CATEGORIA	PROCESOS DE SELECCIÓN	ESTABLECIMIENTOS
A	entrevista	20
B	entrevista y Prueba de ventas	7
C	filtros	1
D	Tercerizado (agencia de empleo)	6
E	Polígrafo	1
F	pruebas psicotécnicas y médicas	3
G	pruebas psicotécnicas y entrevistas	6
H	convocatoria y tercerización interna	6

Los modelos y técnicas que se emplean en el proceso de selección, son muchos y muy variados y abarcan, desde la simple revisión de un curriculum, hasta la compleja realización de un assessment center (centro de evaluación); pasando por pruebas psicológicas, técnicas y entrevistas. En una investigación, realizada sobre el empleo de los diversos métodos en el proceso de selección de personal en organizaciones de Gran Bretaña y Estados Unidos, Gunnigle, P. et al. (1997) (citado por Zayas, P. 2009), plantean que las técnicas más usadas en la actualidad en los procesos de selección de personal son, en primer lugar, las muestras de trabajo, seguido por los paneles de entrevista y las entrevistas individuales

**Tabla N°. 4. Categorías medio efectivo de selección**



**Grafico N°. 4 Categorías medio efectivo de selección**

CATEGORIA	MEDIO EFECTIVO	ESTABLECIMIENTOS
A	entrevista	20
B	entrevista y Prueba de ventas	7
C	filtros	1
D	Tercerizado (agencia de empleo)	6
E	Polígrafo	1
F	pruebas psicotécnicas y médicas	3
G	pruebas psicotécnicas y entrevistas	6
H	convocatoria y tercerización interna	6
I	Recomendación	4

El proceso de selección preferido por los administradores del centro comercial es la entrevista, pues es aplicada en 22 de los centros comerciales que componen los 54 de la muestra seleccionada, seguido por la entrevista con pruebas como habilidad de ventas demostrada en el momento de la propia entrevista, utilizadas en 7 de los locales, y en un número igual de 6 locales comerciales se utilizan las entrevistas con pruebas psicotécnicas y las agencias de empleo o el método Tercerizado.

Debe considerarse dentro de esta modalidad de selección del personal para ser contratado que, gran parte del poder de la subcontratación reside en descargar a la empresa subcontratante de un costo de departamento, considerado como costo fijo; se podría citar por ejemplo, la capacitación de empleados en un área específica, reemplazándolo por el costo de operar con una empresa donde estos costos ya se han asumido.

De igual manera, se puede pensar que aquellos locales que recurren a este método están entrando en el mundo moderno de la contratación, ya que como se vio en el sustento teórico, *la subcontratación, externalización o tercerización (del inglés outsourcing) es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. (Schneider, Ben. 2004)*

Efectivamente eso es lo que se busca que una empresa que por ende está más especializada en esta área en cuestión, y que para efectos económicos opera como un "departamento" dentro de la empresa subcontratante. Para las empresas subcontratadas, este poder se traduce en aumentar el alcance de mercado y la especialización en la tarea a la mano. En el corto plazo este nuevo alcance de mercado suele generar nuevos empleos. (Del Peso Navarro, Emilio. 2003)

Según la información suministrada por los administradores de los locales comerciales la técnica preferida para seleccionar el personal es la entrevista, y por categorías de locales es aplicada en 22 de ellos, seguido por la entrevista con pruebas, que por clasificación de la razón de ser del negocio es aplicado en 16 de ellos, y finalmente la utilización de agencias de empleos y las recomendaciones se encuentran como herramienta en 6 de las organizaciones.

Todo este proceso de selección exige realmente examinar diferentes variables y aspectos a considerar de acuerdo a los requerimientos para cada puesto o área de trabajo, no obstante, parece que muchos seleccionadores, no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo Werther William B. (2000),

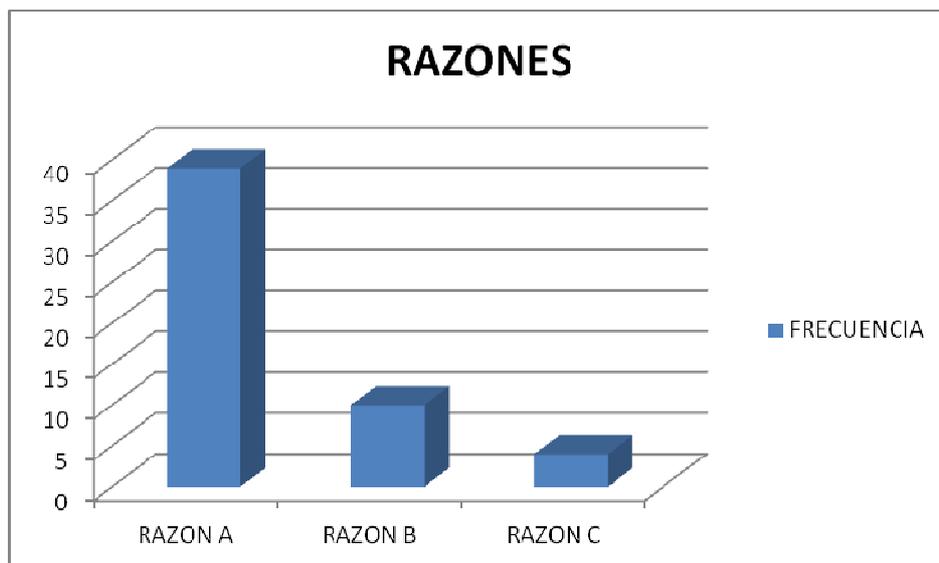
De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico acerca de este aspecto en particular, puede asegurarse que en Centro Comercial Fundadores se utilizan métodos afines a la teoría administrativa, pues aunque algunas teorías allí expuestas argumentan otros modelos como la selección por competencias, todavía se siguen usando con acierto la entrevista y la aplicación de pruebas, por supuesto, de acuerdo a la modalidad del centro comercial se debe considerar de igual manera la habilidad para las ventas.

## Nº 6 Razones (Por qué)

Clasificación de los porqués, de las razones por las cuales consideran el medio escogido el más efectivo ya que les permite:

CATEGORIAS		FRECUENCIA
RAZON A	Conocer personalidad, actitud	39
RAZON B	Probar el desempeño laboral, evaluar el aspirante	10
RAZON C	Saber referencias y recomendaciones	4

Grafico Nº 6 Razones (Por qué)



La razón principal por la cual prefieren este proceso de selección de personal en el centro comercial, es que les permite conocer el personal de forma más inmediata y segura, pueden observar su actitud; de igual manera, la segunda opción es la de comprobar el desempeño laboral de forma inmediata, y por último, confían en las recomendaciones hechas por amigos y familiares.

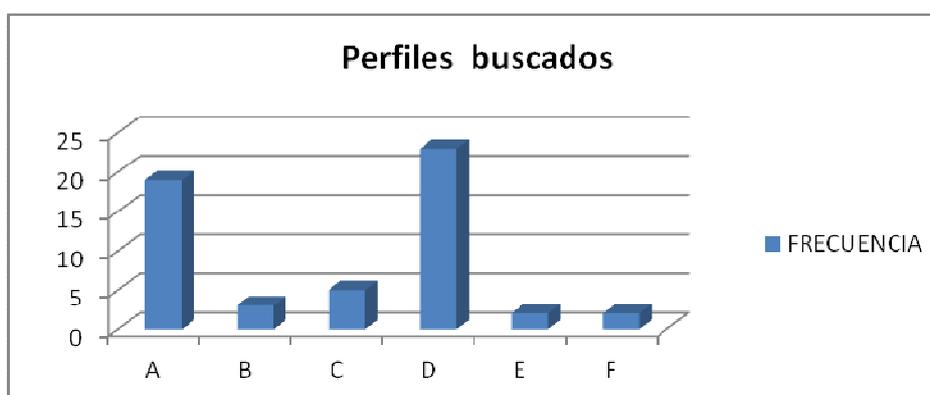
Sin embargo, de conformidad con el estudio de Salgado y Moscoso (2008), Selección de personal en la empresa y AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica,

en el cual el autor confronta el modelo de selección tradicional, basado en una concepción de estabilidad en el mercado económico y el mercado laboral en el que se utilizan métodos como la revisión del curriculum, la entrevista o las referencias, con el modelo estratégico que se basa en la concepción cambiante y volátil del mercado económico y laboral, que utiliza métodos de selección acordes con esta volatilidad, basados en el análisis de competencias como la flexibilidad, la adaptación al cambio y la innovación, se deduce que estos métodos de selección preferidos por los gerentes o administradores del centro comercial fundadores, no están coherentes con las exigencias de la administración contemporánea.

**Tabla N° 7 Perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores**

CATEGORIAS		LOCALES
A	Cualquier edad experiencia en ventas	19
B	Mujeres con experiencia en ventas y que sean amables	3
C	personas jóvenes, menores de 27 años y que tengan buena actitud	5
D	Con orientación y servicio al cliente, no se requiere experiencia. con cualidades que las describen como proactivas	23
E	Personas maduras de edad destacándose la responsabilidad de los trabajadores	2
F	Formación académica, actitud con el cliente y el nivel de responsabilidad	2

**Gráfico N° 7 Perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores**



Dentro de los perfiles buscados en los establecimientos comerciales del centro comercial fundadores, el más solicitado es la persona que posea orientación y servicio al cliente, aunque no se requiere experiencia, con cualidades que las describen como proactivas y sean pilas en la atención al cliente, agradables, responsables y honestas. La segunda preferencia está conformada por personas de cualquier edad que tengan experiencia en ventas y posea buena actitud, con adecuada representación personal, calidez, y orientadas hacia la atención al cliente.

No obstante, siempre se debe considerar que la "selección del personal" es únicamente una fase enmarcada dentro de todo el "proceso de contratación", de donde el efecto concluyente debe ser: "la contratación de la persona que más se ajuste al perfil del puesto vacante". (Campos, M., 2013)

“El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

**Tabla No 8. Forma en que la contratación de personal en el centro comercial Fundadores benefician el entorno empresarial de la ciudad**

	Categorías	Frecuencia
A	Aportando estabilidad laboral, convocatorias abiertas en edad y género con pocos requisitos y horarios flexibles	8
B	Estabilidad laboral	14
C	Aportando estabilidad laboral y buenos salarios	5
D	Oportunidad de empleo	22
E	Oportunidad de estudio y buenos salarios	3
F	Campañas de Responsabilidad Social Empresarial	2

**Gráfico No 8. Forma en que la contratación de personal en el centro comercial Fundadores beneficia el entorno empresarial de la ciudad**



Wayne (2005), Cuesta (2005), Alles (2006) & Puchol (2007) concuerdan al afirmar que el proceso de selección tiene una importancia estratégica en cuanto se relaciona con: la contratación, la capacitación, la evaluación de desempeño, la consecución de metas y objetivos organizacionales y, en última instancia, con la rentabilidad de la empresa, y con los aportes al entorno empresarial. Entendida de esta manera, se puede inferir que los procesos de contratación empleados en el Centro Comercial Fundadores, han beneficiado el entorno empresarial en tanto que brindan oportunidades por la estabilidad laboral, convocatorias abiertas en edad y género con pocos requisitos y horarios flexibles que les permiten a los empleados capacitarse, estudiar, además cuentan con buena remuneración.

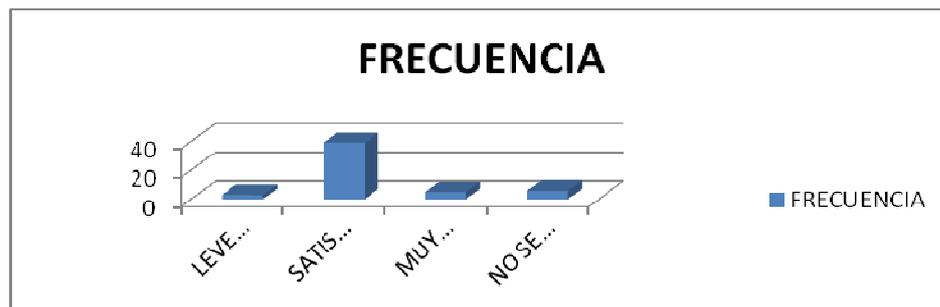
La contratación puede ser entendida como el hecho de formalizar de acuerdo a la legislación existente la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, deberes y derechos, tanto del trabajador como la empresa. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado, el contrato deberá ser firmado por el director general y el trabajador, es necesario integrar un expediente al trabajador. Reyes Ponce A. (1971), según esta definición, los procesos de contratación de personal del centro comercial fundadores se han realizado de una manera ajustada a las realidades de cada local y con ello se ha visto beneficiado el entorno comercial de la ciudad.

Nivel de satisfacción tiene los trabajadores de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes

**Tabla N° 9 nivel de satisfacción tiene los trabajadores de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes**

NIVEL DE SATISFACCION	FRECUENCIA
LEVEMENTE INSATISFECHO	3
SATISFECHO	39
MUY SATISFECHO	5
NO SE CONOCE	6

Grafico N° 9 nivel de satisfacción tiene los trabajadores de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes



La satisfacción laboral es un concepto muy amplio y son muchas las definiciones al respecto y las variables que se incluyen en ella. Citando como ejemplo a Hegney, Plank & Parker (2006), sugieren a una de esas tantas variables cuando señalan que *“la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”*; esto, por supuesto, incluye todo las variables o características que involucran la cuestión de la satisfacción con los métodos de selección y contratación, se ven reflejados en la misma satisfacción laboral, y en este caso, en el centro comercial 39 de las personas entrevistadas afirmaron estar satisfechas, esto equivale a más de la mitad de la población (72%), en un grado de satisfacción favorable con estos procesos, y 9.2% muy satisfechos, mientras que solo 5.55% estaban levemente insatisfechos.

## **5. CARACTERIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CONTRATACIÓN EN EL CENTRO COMERCIAL FUNDADORES EN LA CIUDAD DE MANIZALES.**

### **5.1. DE ACUERDO AL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN**

Recopilada a través del instrumento de conformidad con los objetivos de la investigación

#### **I. Información general.**

##### **a. Locales comerciales relacionados en los cuales se llevo a cabo la investigación.**

De acuerdo a las tablas presentadas se pudo listar los nombres de los locales, razón social o especialidad, que dan cumplimiento a lo establecido desde el anteproyecto y el proyecto, y, en el cual se clasificaron en cuatro grandes grupos tales como Alimentos, ropa, grandes superficies y una última clasificación denominada otros, a la cual pertenecen diferentes líneas, como hogar, burbujas, decoración, etc. (Ver tablas 4 y 5)

##### **b. En cuanto a Edad y Sexo de los administradores**

Casi la mitad (48 %) de los gerentes o administradores de estas empresas son mujeres en un rango de edad comprendido entre 20 y 30 años, lo cual evidencia una población joven, que da respuesta a la elasticidad de la dirección moderna, como demuestran algunas teorías administrativas, como la contingencial, que propone una estructura organizacional orgánica, adaptable y flexible para hacer frente a un mundo globalizado y cambiante. Si las organizaciones poseen la flexibilidad, creatividad e innovación presentada por estas teorías de Gestión, demuestran que “para conseguir innovar, para que la organización sea creativa se precisa de la irregularidad y de la inestabilidad. No se tratará, por tanto, de eliminarlas sino de aprovecharlas” Según (Stacey, 1996)

Mientras había este porcentaje de mujeres representativo de ese grupo de edad, en ese mismo nivel solo se encontraban 3 hombres; El otro grupo característico lo conforman también mujeres, en este caso 15 entre los 31 a 40 años y en esa misma escala de edad se hallan solo 6 hombres. El último rango está conformado por edades entre los 41 y 50 años, al cual pertenecen 3 mujeres y solo 1 hombre; esto ratifica, la presencia femenina en los cargos de administradores en los locales tomados como muestra. En síntesis de las 54 personas entrevistadas 40 son mujeres y 10 hombres. (Ver tablas y gráficos 1). Todo esto encaja perfectamente con lo que en este estudio se evidenció en la revisión de la teoría necesaria para construir el marco referencial, de la cual se puede destacar que:

*Hasta hace relativamente corto tiempo el ámbito laboral estaba integrado en su mayoría por hombres. Actualmente, la mujer ha alcanzado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de cargos. De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para lo que en otra época constituían barreras para el ingreso al mercado laboral: los minusválidos o discapacitados, multiplicidad étnica, inmigrantes, etc. Todo esto ligado a los niveles de educación como factor decisivo. Vargas Castro, Néstor. (2000)*

c. Tiempo en la empresa

En cuanto a la pregunta del tiempo de trabajo en la empresa o local comercial, el 76 % de los empleados llevan un tiempo entre 1 y 3 años, 13 llevan entre 3 y 5 años, y ninguno lleva más tiempo, lo cual es consecuente con el tiempo de creación del Centro Comercial Fundadores. Abierto al público en el año 2009

d. Número de empleados del local comercial o almacén

De los gerentes o administradores del centro comercial entrevistados, 34 de ellos que equivale al 65%, tienen menos de 5 empleados, y se ven representados por locales pequeños tales como las burbujas, almacenes de accesorios y algunas líneas de ropa.

## II. Información sobre la selección y contratación

2.1. Por favor cuéntenos el proceso de selección de personal en la empresa o local comercial.

Las respuestas dadas por los gerentes de los locales comerciales en este ítem, se clasificó en las siguientes categorías y se ha comprobado que tienen relación con los conceptos enunciados en el marco de esta investigación, respecto a las diversas modalidades de seleccionar a los trabajadores.

En el estudio Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo, Blasco (2004) hace una revisión de cómo los cambios sociales, tecnológicos, económicos y hasta filosóficos, en el mercado de trabajo, que se producen en el mundo actual y que afectan a las empresas, producen una revolución en los sistemas de gestión que éstas utilizan, afectando también a la forma de hacer selección de personal.

### A. Entrevista

Se reciben las hojas de vida en el mismo almacén, se llaman a las personas para realizar entrevista, se decide y se le realiza un proceso de inducción.

### B. Entrevista y Prueba

Se reciben las hojas de vida en el mismo almacén, se llaman a las personas para realizar entrevista, se le realiza un proceso de prueba y con base a su desempeño se decide.

### C. Filtros

Se reciben hojas de vida en el almacén, se realiza entrevista y dos filtros; en el caso de las personas que estudian entran como temporales y se les organiza el horario para que sigan estudiando.

### D. Tercerizado

La empresa temporal de empleo realiza el proceso de selección y hacen los filtros, pero la última decisión la toma la administradora del almacén.

### E. Polígrafo

Se reciben hojas de vida, se realiza la entrevista y las personas pasan a una prueba de polígrafo, de ahí se decide y se hace el proceso de inducción.

### F. Pruebas psicotécnicas y médicas

Se reciben las hojas de vida, se realizan entrevistas, pruebas médicas y psicotécnicas y al final cuando se selecciona la persona se le realiza una inducción.

### G. Pruebas psicotécnicas y entrevistas

Filtros de hojas de vida, pruebas psicotécnicas y entrevistas.

## H. Convocatoria y tercerización interna

Convocatoria virtual o física y de la sede principal el encargado de RH realiza el proceso.

## I. Recomendación

En este caso se realiza una entrevista informal a las personas recomendadas y, en algunos casos se aplica la entrevista virtual por medio de página web

2.2. ¿Cuál considera usted que es el medio más efectivo para realizar la selección de personal en su almacén o empresa?

2.2.1. ¿Por qué?

Se ha evidenciado que la entrevista y el tiempo de prueba son el medio preferido entre los locales comerciales a la hora de seleccionar el personal, sin embargo la experiencia en muchos de ellos les ha demostrado que no necesariamente es el medio más efectivo, porque en el transcurso del tiempo se presentan falencias en los puestos desempeñados. Razón por la cual conforme a algunas de las teorías enunciadas, lo más práctico y seguro sería una selección por competencias, que se comprobarían en el período de prueba.

La clasificación de medio efectivo para contratación NO es igual al medio escogido preferido para seleccionar el personal en muchos de los casos.

Se evidencio, por ejemplo, que los locales que realizan sus procesos de contratación por medio de terceros como las bolsas de empleo, manifiestan inconformidad entre otras razones por la alta rotación del personal.

Esta técnica que se explico en el constructo teórico, llamada tercerización, Outsourcing o subcontratación, es una práctica de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

2.2.2. Clasificación de los porqués, de las razones por las cuales consideran el medio escogido el más efectivo ya que les permite:

- A. Conocer personalidad, actitud
- B. probar el desempeño laboral, evaluar el aspirante
- C. saber referencias y recomendaciones

Para contratar los administradores en términos generales requieren conocer a la persona que aspira al cargo, analizar su actitud y personalidad estos son los factores predominantes por los cuales escogieron este método de selección, seguido del interés por probar su desempeño, sin distinguir entre tamaño de la organización y actividad a la cual se dedica.

2.3. ¿Cuáles son los perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores?

Nuevamente, como en todo el trayecto del análisis de estos datos, se contó exclusivamente con la información suministrada por los gerentes, los cuales afirmaron que ellos solicitan, lo siguiente.

## **Categorización de perfiles solicitados**

### SE SOLICITAN PERSONAS:

- A. De cualquier edad que tengan experiencia en ventas y posea buena actitud, con adecuada representación personal, calidez, y orientadas hacia la atención al cliente.
- B. Solo de género femenino que tengan experiencia en ventas y que sean amables.
- C. Solicitan personas jóvenes, en algunos casos se especifica que sean menores de 27 años y que tengan buena actitud.
- D. Con orientación y servicio al cliente, no se requiere experiencia. con cualidades que las describen como proactivas y sean pilas en la atención al cliente, agradables, responsables y honestas.
- E. Personas maduras de edad destacándose la responsabilidad de los trabajadores.
- F. Formación académica, actitud con el cliente y el nivel de responsabilidad

2.4. ¿En qué forma los aspectos relacionados con la contratación de personal en el centro comercial Fundadores benefician el entorno empresarial de la ciudad?

Se han agrupado las diversas respuestas dadas de la siguiente manera, de acuerdo a la percepción de los aportes al entorno empresarial.

## **Categorización de beneficios al entorno empresarial**

1. Aportando estabilidad laboral, convocatorias abiertas en edad y género con pocos requisitos y horarios flexibles.
2. Estabilidad laboral
3. Aportando estabilidad laboral y buenos salarios.
4. Oportunidad de empleo
5. Oportunidad de estudio y buenos salarios
6. Campañas de Responsabilidad Social Empresarial

2.5. ¿El área administrativa del centro comercial tiene conocimiento de las necesidades específicas de contratación en su organización?

Para dar respuesta a este interrogante planteado en el instrumento desde los propósitos de la investigación que a su vez estaban orientados por una serie de preguntas, se analizaron cada una de las respuestas dadas por los gerentes de cada uno de los 54 locales comerciales, con el siguiente resultado.

### **Categorías de intervención en los procesos de contratación por parte del centro comercial**

Solamente cine Colombia manifiesta que participa al centro comercial en sus procesos de contratación pero son independientes del mismo, el resto de los casos el centro comercial no tiene participación alguna.

2.6. ¿Conoce usted el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes?

En el orden de ideas e intenciones planteadas en el estudio para comprobar el nivel de satisfacción de los empleados de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes, se ordenó de la siguiente forma.

#### **Categorización del nivel de satisfacción con el actual sistema de contratación**

0. no se conoce

1. Levemente insatisfecho

2. satisfecho

3. muy satisfecho

2.7. ¿Qué puede decir acerca del efecto de la contratación de personal en el Centro Comercial Fundadores en el ámbito de las empresas Manizaleñas?

## **Efectos de la contratación laboral**

- 1 Generación de empleo, flexibilidad de horario lo que permite e incentiva el estudio de los empleados.
2. Dan oportunidad de trabajo a cualquier persona interesada sin importar género, religión, cultura y edad.
3. Generación de empleo.
4. RSE (Responsabilidad Social Empresarial)

2.8. ¿Considera usted que son óptimos los procesos de contratación llevada a cabo en su local, almacén o empresa dentro del centro comercial Fundadores?

A este interrogante planteado en la entrevista el 99% de los administradores respondieron que indudablemente los procesos de contratación utilizados por ellos son efectivos, y para ello argumentaron las siguientes razones.

Aunque el método que se realiza en los establecimientos es un proceso de selección muy básico permite conocer a fondo al empleado y tener varias opciones para elegir; dan resultados óptimos, y los empleados permanecen en los cargos, llevan mucho tiempo trabajando en el mismo lugar.

**Los perfiles solicitados en los empleados del centro comercial fundadores son los siguientes.**

PERFIL SOLICITADO	CARACTERISTICA
Hombre o mujer, de cualquier edad experiencia en ventas	Deben distinguirse por tener excelente actitud, con adecuada presentación personal, calidez, y orientadas hacia la atención al cliente
Mujeres con experiencia en ventas	Que sean amables, asertivas, respetuosas, excelente presentación,
Hombres o mujeres jóvenes	Menores de 27 años de edad,
Hombres o mujeres con orientación y servicio al cliente	No se requiere experiencia. con cualidades que las describen como proactivas y sean proactivas y rápidas en la atención al cliente, agradables, responsables y honestas
Hombres o mujeres mayores	Personas maduras de edad destacándose la responsabilidad de los trabajadores
Profesionales.	Personas con formación académica, actitud amable con el cliente y un alto nivel de responsabilidad

## Fortalezas

- Es evidente que los locales comerciales en los cuales los procesos de selección son realizados de manera "formal" ya sea por la división de recursos humanos o por un tercero, los perfiles de contratación están determinados según su función

## Oportunidades

- Las empresas que tiene mayor participación en el mercado tienen un perfil de contratación más definido que las pequeñas empresas.

## Fortalezas

- Los aspirantes atraviesan los filtros de selección como entrevistas y pruebas psicotécnicas con el fin de escoger a la persona con las competencias adecuadas para las labores que va a desempeñar

## Oportunidades

- Las empresas pequeñas podrían asumir nuevas formas de selección para evitar mayores costos de contratación debido a que los aspirantes que se salen de los perfiles de contratación adecuados pueden llegar a etapas finales del proceso

## Fortalezas

- las empresas de mayor tamaño realizaran procesos más complejos de contratación en los cuales el perfil de contratación está definido, en contraste con las empresas de menos de cinco empleados en donde era la prueba,

## Oportunidades

- Bien sea que se contraten o no los solicitantes, las empresas realizan un ejercicio en el cual es medido y evaluado las capacidades o actitudes según el perfil de la persona.

## CONCLUSIONES

No podría decirse de ninguna manera que un estudiante investigador puede poner un punto final al terminar un estudio, todo lo contrario, cada investigación realizada se convierte en punto de partida para otra nueva, que puede ser abordada desde otra perspectiva, es decir, sirve de base para iniciar o continuar otros estudios desde otras miradas, desde otros enfoques; es por esto que en este acápite se intenta llegar a un capítulo de reflexiones analíticas después de haber realizado una descripción de cada uno de los tópicos proyectados para el marco teórico.

Según los teóricos tomados como referencia y de sus argumentos expuestos, se puede concluir que los procesos de Gestión de talento humano, se han convertido en la piedra angular de las empresas, en el cual los procesos de reclutamiento, selección, y contratación, han sufrido una serie de cambios, dadas las implicaciones del mundo moderno, que indiscutiblemente han permeado el sistema de la administración.

Para llegar a estas conclusiones se resignificó las tendencias mencionadas desde los teóricos, los cuales hacen una revisión de cómo los cambios sociales, tecnológicos, económicos y hasta filosóficos, en el ámbito laboral, que se producen en el mundo actual y que afectan a las empresas, producen una revolución en los sistemas de gestión que éstas utilizan, afectando también a la forma de hacer selección de personal.

De conformidad con los hallazgos de este estudio que condujeron a las anteriores conclusiones, se puede finalizar afirmando que:

No existe en nuestros medios estudios acerca de la contratación en los centros comerciales, se han realizado en estas empresas investigaciones sobre mercadeo, servicio al cliente y otros temas, pero no alguno que haga alusión a los perfiles de contratación de los empleados de los locales de estos centros comerciales.

El instrumento por excelencia utilizado para realizar la contratación es la entrevista, seguido de la entrevista con aplicación de pruebas.

Si bien es cierto existen teorías administrativas modernas que incluyen nuevos métodos de selección, se pudo detectar que el medio preferido para realizar la selección en el Centro Comercial Fundadores es la entrevista que se realiza después de haber recibido la hoja de vida del aspirante directamente en el almacén o local comercial, en algunos casos se realiza a través de agencias de empleo.

Para contratar, al personal los administradores buscan conocer a la persona que aspira al cargo, en la forma en que brindan los servicios al cliente, la atención que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.

Entre las características que analizan está la personalidad, siendo el factor predominante para realizar la selección, seguido del interés por demostrar su desempeño, sin distinguir entre tamaño de la organización y actividad a la cual se dedica

De igual manera, indagan las competencias básicas que deben tener como vendedores, como aquella capacidad de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes.

Se reconoce su aporte al entorno empresarial marcando un estándar en la generación de empleo, que permite flexibilidad de horario lo que incentiva el desarrollo personal y profesional mediante el estudio de los empleados.

Así mismo brindan oportunidad de trabajo a cualquier persona interesada sin importar género, religión, cultura y edad y son defensores de la Responsabilidad Social Empresarial.

En síntesis.

Coherente con los resultados del análisis cualitativo realizado a los almacenes del centro comercial, se puede deducir que

En casi todos procesos de contratación que tiene lugar en los almacenes del centro comercial se estudia la hoja de vida

Como era de esperarse los procesos de contratación se hacen más complejos según va aumentando el tamaño de la organización.

En los locales comerciales que son sede sucursal, la sede principal es la encargada de los procesos de selección.

Realmente conocer la persona que aspira al cargo, analizar su actitud, habilidades y rasgos de personalidad, se convierte en el factor sobresaliente por medio del cual se optó por un método de selección específico, seguido del interés por comprobar su desempeño, sin que para ello se distinga o medie el tamaño de la organización y la actividad a la cual se dedica.

En la convocatoria o requerimiento de personal preferida por los administradores:

- A. Se solicita que pueden ser de cualquier edad, que tengan experiencia en ventas y posea buena actitud.
- B. Con adecuada representación personal, calidez, y orientadas hacia la atención al cliente, lo cual cubre, en términos generales muchas dimensiones del empleado, ante todo como persona que es.
- C. Se evidencia la búsqueda de perfiles en los empleados con características sociales, emocionales y de habilidades para las ventas, pero ante todo que posean sencillez como personas.
- D. Se evidencia un alto porcentaje de mujeres en edades comprendidas entre los 20 y 30 años como administradoras de los locales comerciales son, demostrando una preferencia por el género femenino y el talento humano joven para dirigir los negocios en estos establecimientos.

Siendo factor dominante, como era de esperarse; que las empresas de mayor tamaño realizaran procesos más complejos de contratación en los cuales el perfil de contratación

está definido, en contraste con las empresas de menos de cinco empleados en donde era la prueba, el ejercicio final de las labores para la cual se contrata a esta persona es medido y evaluado y finalmente; contratado ó no

En los almacenes de venta de ropa, trabajan más mujeres que hombres; caso contrario en los locales de otros en donde, por menor proporción pero se presentó el caso contrario.

#### NOTA ADENDA

Inicialmente otra de las grandes superficies del Centro Comercial, Panamericana, esta listado dentro de la muestra seleccionada, sin embargo, el día de la entrevista el administrador, manifestó que esa información es confidencial y no está autorizado para suministrarla, toda vez que todos las autorizaciones de información se deben requerir desde la central que es Bogotá, razón por la que se descartó, sin que esto afectará la validez de la muestra que paso de 55 locales a 54

## **RECOMENDACIONES**

Toda vez que las conclusiones han arrojado resultados positivos en el proceso de contratación de los empleados del Centro Comercial Fundadores, se recomienda ante todo que los administradores de cada uno de estos locales se siga esforzando por mantener una buena imagen en todos sus procesos, velando por esas características de mantener el aspecto de sensibilización del ser humano en todos sus procesos.

Aunque existe una tendencia a seleccionar y contratar directamente mediante la selección de hojas de vida, entrevista y aplicación de pruebas, se sugiere que los almacenes con más de 10 empleados ingresen al mundo de las contrataciones tercerizadas, para que dejen en mano de los expertos estos procesos.

Por la información recolectada a través de la entrevista estructurada a los gerentes de los locales del centro comercial fundadores se pudo comprobar que tanto los métodos de selección, como la satisfacción de los empleados, los perfiles de selección y al aporte que brindan al entorno empresarial es favorable, se sugiere que almacenes de trayectoria y reconocidos como éxito, almacenes de ropa, cadenas alimenticias, etc., se adhieran al mundo de las competencias, como el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad y que marcan el desempeño excelente; estas características permanecen en la persona y se demuestran a través de conductas críticas que se manifiestan con mayor claridad cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Domínguez A. (2010) Análisis del perfil de cargos. Administración en gerencia. Venezuela

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134

Calderón, Gregorio. (2002) *Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano*. En: Cambio Organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA

Del Peso Navarro, Emilio. 2003 *Manual de outsourcing informático: (análisis y contratación)*. Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, Sampieri. R. (2006) Metodología de la investigación. McGraw-Hill ediciones, México.

Méndez Álvarez Carlos E. (2010) Diseño y desarrollo del proceso de *investigación*. 3a edición. Editorial Mc Graw Hill.

Nieva Jorge., Sánchez Jorge, de la Peña Carlos. (2011) en Los Gerentes en la Administración. México.

Peña Mejía Mariana. (2010)Tipos de contratación, la motivación y la productividad del trabajador. UN. Universidad Nacional de Colombia, facultad de Administración. Maestría en Administración

Rodríguez L. Laura M. (2010) Diseño de estrategias de *marketing* viral a partir de una herramienta de gestión CRM para centros comerciales: caso centro comercial cable plaza en la ciudad de Manizales. Universidad Nacional de Colombia, facultad de Administración. Maestría en Administración de Negocios (MBA)

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002) Administración Moderna del personal. 6ª. Edición. México, ed. AFSA

Roman Wilmer, De Pelekais Cira & Pelekais, Elmar. (2009) *Innovación en el proceso organizacional: Clave del éxito gerencial*

Sánchez Zambrano J. (2009) Gestión de Ventas. Academia de Administración . Universidad Tecnológica de Jalisco

Schneider, Ben. 2004. *Outsourcing: La herramienta de gestion que revoluciona el mundo de los negocios*. Grupo Editorial Norma.

Vargas Castro, Néstor. (2000) *Enfoques estratégicos de la administración de personal*. Escuela de Administración de Negocios- EAN Santafé de Bogotá,

Werther Jr., William B., & David, Keith.(2004) Administración de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill

Información Páginas Web

Campos, M., 2013 en <http://www.pymeyemprendedores.com/articulos/como-hacerlo/como-seleccionar-el-personal-adeecuado-para-mi-pyme.html>

Martínez Z. Edgar Fernando (2010): Orientaciones para los centros comerciales en Colombia, en <http://www.admonph.galeon.com/> , consultado: Abril 25 de 2013

Informe económico de Manizales y caldas (2012) cámara y comercio de Manizales

Diagnostico socioeconómico y del mercado del trabajo en Manizales y villa maría. (2011) (Redormed)

Marco normativo aplicable al programa de equidad laboral con enfoque diferencial de género para las mujeres

Benchmarking de Recursos Humanos (1998) American Management Association International, Bs. As.

## ANEXO

### ENTREVISTA PARA APLICAR A GERENTES O ADMINISTRADORES CENTRO COMERCIAL FUNDADORES

**Objetivo:** Indagar por medio de este cuestionario estructurado de preguntas aplicado a los gerentes de almacenes, empresas o locales comerciales, cuales son los procedimientos utilizados en la selección y contratación de personal.

La información solicitada se requiere para el trabajo de grado titulado: CARACTERIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CONTRATACIÓN EN EL CENTRO COMERCIAL FUNDADORES EN LA CIUDAD DE MANIZALES.

Realizado por las estudiantes

ALEJANDRA RAMÍREZ

SANDRA LILIANA ROJAS

CINDY VILLEGAS.

Bajo la tutoría del M.Sc JULIO CESAR VALENCIA

#### I. Información general

Empresa o local comercial \_\_\_\_\_ Cargo. \_\_\_\_\_

a. Edad.

20 a 30 años \_\_\_\_\_ 31 a 40 años \_\_\_\_\_ 41 a 50 años \_\_\_\_ Más de 50 años \_\_\_\_\_

b. Sexo. Masculino\_\_\_\_ femenino\_\_\_\_

c. Tiempo de trabajo en la empresa o almacén

1 a 3 años \_\_\_\_\_ 3 a 5 años \_\_\_\_\_ más de 5 años \_\_\_\_\_

d. Número de empleados en la empresa

Menos de 5 personas\_\_\_\_\_ entre 5 y 10 personas\_\_\_\_\_ más de 10 personas\_\_\_\_\_

## II. INFORMACIÓN SOBRE LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

2.1. Por favor describanos el proceso de selección de personal en la empresa o local comercial.

2.2. ¿Cuál considera usted que es el medio más efectivo para realizar la selección de personal en su almacén o empresa?

¿Por qué?

2.3. ¿Cuáles son los perfiles buscados a través de los procesos de selección que permiten la contratación de personal en el centro comercial fundadores?

2.4. ¿En qué forma los aspectos relacionados con la contratación de personal en el centro comercial Fundadores benefician el entorno empresarial de la ciudad?

2.5. ¿El área administrativa del centro comercial tiene conocimiento de las necesidades específicas de contratación en su organización?

2.6. ¿Conoce usted el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores de éste sector, en cuanto a los sistemas de contratación vigentes?

2.7. ¿Qué puede decir acerca del efecto de la contratación de personal en el Centro Comercial Fundadores en el ámbito de las empresas Manizaleñas?

2.8. ¿Considera usted que son óptimos los procesos de contratación llevada a cabo en su local, almacén o empresa dentro del centro comercial Fundadores?

Por la atención prestada, ofrecemos nuestro agradecimiento.

Para el pequeño volumen de mujeres que ha accedido a estas esferas, el camino no ha estado exento de algunos costos y consecuencias, representados principalmente en fricciones de índole cultural o bien relacionadas a la postergación de otros ámbitos importantes de la vida como el cuidado y atención familiar, cuestión que para la muchas mujeres es tan fundamental como el desarrollo profesional que deciden emprender. En este escenario, se da el caso de mujeres expuestas a una sobrecarga de trabajo importante donde deben cumplir una especie de “doble jornada” asumiendo roles en diversos frentes que no permiten la plena compatibilización de sus actividades.

Esto se da porque en el escenario actual, las mujeres comparten con los hombres el tiempo de trabajo remunerado, pero no se ha generado un proceso de cambio similar en la redistribución de la carga de tareas domésticas. Tampoco se ha producido un aumento significativo en la provisión de servicios públicos en apoyo a estas tareas, como tampoco la reorganización de la vida social (OIT, PNUD 2009)

Según Taracena (2004), existen varias teorías que explican el hecho de que las mujeres no accedan a altos puestos organizacionales, siendo la más aceptada, la teoría del mandato cultural, la cual establece que las mujeres deben dedicar su tiempo al cuidado de su familia. La autora manifiesta que esta teoría está sustentada por una cultura organizacional “insensible” a las necesidades profesionales y familiares de las mujeres, donde prevalecen los prejuicios acerca de su desempeño más que una evaluación real de lo que pueden hacer.

El número de mujeres en altos puestos de dirección es parte de la dimensión que mide la participación y oportunidad económica, la que se enfoca no sólo en medir la participación laboral femenina sino también la calidad de los empleos alcanzados. En esta

misma dimensión se mide la relación entre los salarios que reciben hombres y mujeres a igual trabajo