



# **UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CASO PRÁCTICO**

**LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LOS  
OBJETIVOS DE LA EMPRESA COPPEL S.A. DE C.V**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**JUAN CARLOS TINOCO ORTIZ**

**ASESOR:**

**DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS VIRGINIA HERNANDEZ SILVA**

**MORELIA MICH. DICIEMBRE DE 2013**

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. MARCO TEORICO .....	4
2.1 Reclutamiento .....	4
2.2 Descripción y especificaciones del puesto .....	5
2.2.1 Descripción del puesto .....	5
2.2.2 Especificaciones del puesto .....	5
2.3. Análisis de puesto .....	6
2.4 Selección .....	7
2.4.1. Etapas de la selección de personal. ....	7
3. GENERALIDADES DE COPPEL, S.A. DE C.V. ....	18
3.1 Antecedentes historicos .....	18
3.2. Cultura Coppel .....	20
3.2.1 Misión .....	20
3.2.2 Visión .....	20
3.2.3 Valores .....	20
3.3. Código de ética .....	21
3.4 Organigrama .....	22
4. SELECCIÓN APLICADA EN COPPEL .....	23

5.PROPUESLAS AL PROCESO APLICADO EN COPPEL .....	26
6. BIBLIOGRAFIA .....	27
7. ANEXOS .....	28

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el poder suministrar a la organización de elementos humanos idóneos para ocupar un puesto dentro de la misma se ha convertido en una tarea de vital importancia, ya que la evolución y demanda de resultados de cada uno de los puestos, nos orilla a profundizar más en los procesos de selección enfocados a un posterior cumplimiento de objetivos institucionales.

## 2. MARCO TEORICO

La selección de personal forma parte de proceso de “integración” de recursos humanos y es el paso que sigue del reclutamiento. Tomando como punto de partida lo anterior es de suma importancia definir brevemente el concepto de reclutamiento.

### 2.1 Reclutamiento

*Reclutamiento* es un conjunto de técnicas y procedimiento que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Para que la organización pueda desarrollar una buena selección de personal es muy importante que el reclutamiento sea eficaz atrayendo un contingente muy amplio de candidatos garantizando así, un amplio abanico de talentos,

capacidades y aptitudes que sumaran para el cumplimiento de objetivos dentro de cada puesto cubierto.

En la empresa Coppel el reclutamiento se basa en las dos fuentes básicas:

Fuentes internas. Publicitar las vacantes existentes entre los mismos empleados, sus familiares, amigos y conocidos.

Fuentes externas. Posicionarse en bolsas de trabajo de universidades, publicaciones en carteles y periódicos, perifoneo y/o medios electrónicos.

Además del reclutamiento existen otros factores importantes a considerar antes de realizar la selección del talento humano, estos son:

## 2.2 Descripción y especificaciones del puesto

*2.2.1 Descripción del puesto* muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo. En base a lo anterior la descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y que lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

*2.2.2 Especificaciones del puesto* proporciona los requisitos necesarios que debe de tener el ocupante tales como, educación, experiencia, iniciativa, etc...

### 2.3. Análisis de puesto

Es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto.

Tomando en cuenta los conceptos ya mencionados cabe agregar que en el proceso de correcta selección el analista de RRHH se enfrentara a tres posibles variantes enfocadas al perfil que arroje el candidato. Cuando las especificaciones del puesto son mayores a las características que ofrece el candidato se dice que este último no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando las especificaciones del puesto son iguales a las características que ofrece el candidato se dice que se cubren las condiciones y por lo tanto se le emplea y por último, cuando las características que ofrece el candidato son mayores a las especificaciones del puesto se considera que el candidato esta sobre calificado para el puesto y también se debe considerar nuevamente si es la persona adecuada para dicho puesto.

## **2.4 Selección**

Antes de entrar en materia debemos definir la palabra “selección”:

**El término selección se utiliza para hacer referencia al acto de elegir una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares.**

Partiendo de la definición anterior podemos decir que la selección de personal es elegir al hombre adecuado para la actividad adecuada. En otras palabras buscar entre los candidatos al más adecuado para el puesto (s) que existe en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

En este proceso de búsqueda y selección intervienen dos figuras importantes para convertir al candidato(s) en la persona idónea para ocupar un puesto en la compañía:

El departamento de RH y el jefe a cargo de la vacante, estos directamente participativos en el proceso que se describe a continuación:

### **2.4.1. ETAPAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

- ✓ Recepción preliminar de solicitudes.

La selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección inicia con la recepción de una solicitud de empleo.

Según Fernando Arias Galicia la solicitud de empleo consiste en un formato en el cual se piden diversos datos demográficos: nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc.

Existen formatos estándar que se venden en papelerías o bien las mismas compañías elaboran sus propios formatos plasmando en ellos los puntos que más se adecuan a la organización y que serán de mayor utilidad al momento de revisarlos. En este paso se presenta la primera impresión del candidato hacia la empresa y viceversa, teniendo lugar el primer contacto mediante una entrevista preliminar enfocada sobre la confirmación de los datos descritos en la solicitud de empleo. Cabe mencionar que esta entrevista se desarrolla de manera muy breve y no se profundiza demasiado en las capacidades y aptitudes del candidato.

#### ✓ Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan de condiciones de trabajo.

Existe una amplia gama de exámenes para apoyar el proceso de selección pero es importante mencionar que cada examen tiene utilidad limitada y no puede ser considerada un instrumento universal, por ejemplo, no podemos aplicar la misma prueba o examen a un chofer de maquinaria pesada y aun auditor



operativo ya que el puesto nos exige diferentes aptitudes, conocimientos y habilidades.

Las pruebas psicológicas basadas en la personalidad, se encuentran entre las menos confiables, por que la relación entre la personalidad y el desempeño suele ser vaga y subjetiva. Por otra parte las pruebas de conocimiento son más confiables, pues determinan la información que posee el candidato y se pueden medir de mejor forma.

✓ Entrevista de selección.

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.

En este paso el entrevistador tiene como objetivo responder a dos preguntas importantes:

¿Puede este candidato desempeñar el puesto?

¿Qué lo hace mejor que las otras personas que se postulan para el mismo puesto?

Cabe mencionar que la entrevista es el parte aguas en el proceso de selección ya que aquí se determina ciertamente si el candidato continuara concursando por ocupar un puesto dentro de la organización, y esto se da gracias a que mediante la entrevista se profundiza en obtener información del candidato no solo en el análisis verbal que arrojan sus respuestas, sino también, por la

información que se obtiene de sus ademanes, las expresiones así como sus reacciones a ciertas preguntas lanzadas por el entrevistador.

El proceso de la entrevista se lleva de la siguiente manera:

- a) Preparación del entrevistador. El entrevistador debe de estructurar una serie de preguntas enfocadas directamente a los requerimientos del puesto vacante, es aquí donde cobra relevancia la descripción del puesto y análisis del mismo, así como también, la información que el candidato nos entrega inicialmente en la solicitud de empleo los cuales fungen como parámetro para el desarrollo de las preguntas.
- b) Creación de un ambiente de confianza. La labor de crear un ambiente de aceptación reciproca corresponde al entrevistador, quien tienen la obligación de representar a la organización y dejar en los candidatos una imagen humana y amistosa (no importando si los candidatos serán elegidos o no para ocupar un lugar en la organización). Se recomienda que el entrevistador inicie con preguntas sencillas y relajadas para que el entrevistado se relaje, así como también, evitar en todo momento las distracciones de llamadas telefónicas, documentación sobre el escritorio, y mantener en todo momento una actitud relajada para poder de esta forma transmitirla al candidato y que este último se sincere y el resultado de la entrevista sea el deseado.
- c) Intercambio de información. El proceso de una entrevista de selección se basa en una conversación con el candidato. Con el fin de ayudar a crear un ambiente de confianza algunos entrevistadores inician pidiendo al candidato que externe si tiene alguna pregunta, esta técnica

establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que este ultimo haya formulado. Es preferible evitar las preguntas demasiado vagas o abiertas. Por ejemplo, si se le hace una pregunta como: ¿le gusta trabajar duro? No le dejamos muchas opciones de respuesta y la información que obtendremos será inútil

- d) Terminación. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, llega el momento de concluir la sesión puede preguntarse al candidato, por ejemplo: ¿tiene usted algún comentario o pregunta final que hacer?.

A continuación el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso, que tal vez consistan en esperar a que la empresa se comunique por teléfono con el solicitante, o que éste concierte una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, en este punto no es conveniente indicarle que posibilidad tienen de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos pueden lograr generar una mejor o peor impresión.

- e) Evaluación del resultado. Una vez concluida la entrevista es necesario registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato. Este registro nos permitirá realizar comparaciones objetivas entre los candidatos y tener una mejor perspectiva de cada uno de ellos.

El cumplimiento del proceso antes mencionado juega un papel importante para una correcta selección del personal ya que debemos recordar que la entrevista nos permite romper las barreras encontradas en la solicitud de empleo y es también, el medio para obtener información relevante del candidato.

Existen distintos tipos de entrevista como son:

Entrevista no estructurada. Este tipo de entrevista permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Desgraciadamente este sistema carece de confiabilidad ya que el entrevistador puede pasar por alto determinadas áreas o puntos importantes de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevista estructurada. Las preguntas se preparan antes de que inicie la entrevista y todos los solicitantes del puesto deberán responderlas, lo cual incrementa el nivel de confiabilidad, sin embargo la estructura puede propiciar que el entrevistado pierda interés en el proceso.

Entrevistas mixtas. En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta con preguntas estructuradas y no estructuradas, lo cual les permite identificar y hacer comparaciones entre candidatos y también identificar aspectos poco comunes lanzando preguntas poco comunes.

Entrevistas conductuales. Esta entrevista se conoce también como “entrevista de solución de problemas” ya que en ella se plantean situaciones o problemas muy similares a los que se le presentarían al candidato en el actuar del puesto, preguntando de qué forma lo solucionaría o como actuaría ante

determinada situación. Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de tensión nos proporciona una indicación sobre la forma en que el solicitante puede operar en condiciones de presión moderada.

Entrevistas de tensión. En este modelo se realizan preguntas tajantes, secas y rápidas que pretenden presionar al solicitante a fin de determinar cómo reacciona el solicitante. Este tipo de entrevista se utiliza para candidatos que solicitan ocupar puestos con alto nivel de tensión como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital o jefe de seguridad.

Entrevista por competencias. La entrevista por competencias es un modelo de entrevista de reciente introducción en el campo. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y que permitan predecir el desempeño adecuado en un campo específico.

Entrevista en ubicaciones geográficas distantes. En la actualidad la innovación tecnológica le permite a las empresas realizar entrevistas mediante una videoconferencia. De esta forma el entrevistador y el entrevistado eliminan las limitantes que representa la distancia.

✓ . Verificación de referencias y antecedentes.

Verificación de antecedentes:

En la actualidad la verificación de los antecedentes personales, académicos y laborales son el filtro que permite al analista de RRHH confirmar por terceras

personas la veracidad de los comentarios y datos emitidos por el candidato, lo cual nos llevara a decidir si se continua con el proceso de selección o se considera como terminado por falta de veracidad informativa.

Si este paso es omitido se corre el riesgo de que el candidato no tuviese permanencia dentro de la compañía y por ende los objetivos institucionales no serian cubiertos.

*Referencias personales:* permiten confirmar la estabilidad familiar de la persona, así como su formación moral y de valores, factores que dentro de la organización aportaran para la estabilidad y logro en objetivos.

*Referencias académicas:* permiten establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo.

*Referencias laborales:* difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

#### ✓ Evaluación médica

Se considera conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, ya que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro trabajador, lo cual tiene dos vertientes importantes, por un lado evitar que ingrese a laborar un individuo que padece una enfermedad contagiosa ya que convivirá con el resto de la plantilla laboral y por otro, prevenir accidentes lo cual ocasione que se ausente con frecuencia.

✓ Entrevista con el supervisor o jefe inmediato.

Es muy importante la opinión del supervisor o jefe inmediato ya que en lo sucesivo la relación laboral será directa entre ambas partes.

El supervisor y/o jefe es la persona que mayor conocimiento tiene del puesto y la actividad que se debe realizar en el mismo, de tal suerte que puede poner a prueba los conocimientos y habilidades del candidato para posteriormente determinar si es factible su contratación o no.

✓ Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en la mayoría de los casos. Para evitar la reacción de “ustedes nunca me lo comentaron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo, instalaciones o instrumentos que se utilizaran. De ser factible, esto se debe de llevar a cabo en el campo o área de trabajo.

Está demostrado que la rotación del personal disminuye cuando este paso se lleva a cabo ya que el aspirante ciertamente tienen conocimiento de las características menos atractivas de su futura actividad.

✓ Decisión de contratar.

Una vez transcurridos todos los pasos anteriores es decisión conjunta del jefe inmediato y RRHH la contratación del participante. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es conveniente comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados.

De igual forma el grupo de los rechazados equivale a una importante inversión tanto en tiempo como en evaluaciones y de el puede surgir un candidato idóneo para otro puesto, incluso si las vacantes aun no existen. Es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para construir una valiosa cartera de candidatos.

Conclusión del proceso de selección.

En la actualidad el proceso de selección tiene la siguiente secuencia:

- 1) Solicitud de empleo
- 2) Entrevista inicial
- 3) Aplicación de pruebas y exámenes psicométricos
- 4) Entrevista con jefe inmediato y/o supervisor
- 5) Verificación de antecedentes
  - (a) Referencias personales
  - (b) Referencias académicas
  - (c) Referencias laborales
- 6) Examen médico.
- 7) Descripción realista del puesto
- 8) Decisión de contratar.



Haciendo una comparación entre la teoría que establece Keith Davis en su libro “Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas” observamos que en la práctica resulta más eficiente realizar inicialmente una entrevista y posteriormente aplicar pruebas y exámenes, ya que estos últimos generan un gasto en su aplicación y restan tiempo al analista de RRHH, tomando en cuenta que el ahorro en procesos es uno de los objetivos institucionales de cualquier organización.

También debemos considerar que actualmente las organizaciones han añadido diversas técnicas de selección. Entre ellas destacan la técnica de outsourcing, la cual consiste en confiar a terceras partes determinadas facetas de la labor que lleva a cabo la empresa.

### **3. Generalidades de Coppel, S.A. de C.V**

#### **3.1 Antecedentes históricos**

##### **PARTE I: DE 1939 A 1980**

Coppel es una empresa orgullosamente mexicana cuyo fundador es Don Enrique Coppel Tamayo nacido en Mazatlán, Sinaloa. Al terminar la primaria trabajo tres años en una imprenta y en 1939, a la edad de 17 años abrió su primera tienda llamada “El Regalo”, su madre le aportó el capital inicial gracias a una herencia que obtuvo por parte de una tía. De un inicio se dedicó a la venta de cristalería, pañuelos y artículos para regalo. Dos o tres años después una tía lo invita a ir a Culiacán a poner una tienda igual ya que en ese lugar se estaba construyendo la primera presa del estado por lo cual se esperaba mucha prosperidad. El éxito fue tal en la segunda tienda que decidió quedarse ahí y cerró la primera. Al principio le daba crédito a los conocidos, luego a los no tan conocidos, con el crecimiento que observó le dio crédito a todo mundo. Se dio cuenta que la gente de menos recursos pagaba mejor y era más agradecida que la clase alta, así que decidió enfocarse de lleno a ese mercado. En 1970 ya era el principal mueblero de la ciudad y decidió incursionar en el negocio de la ropa.

##### **PARTE II: DE 1980 AL PRESENTE**

En 1981 Don Enrique decide pasar la propiedad del negocio a sus hijos. En 1980 Coppel tenía 11 tiendas, para 1990 ya tenía 30 tiendas y para el 2000 ya eran más de 100 en la actualidad son cerca de 800 tiendas

además de 4 sucursales en el extranjero posicionadas en Brasil y Argentina.

Los aspectos fundamentales de la dirección en Coppel son:

- a) Un enfoque claro hacia el mercado popular. No lo pierde de vista.
- b) Una austeridad permanente en todas las áreas, no hay lujos.
- c) Un esfuerzo y sacrificio constante, de él y de todo el personal buscando cada día hacer mejor cada aspecto del negocio.

### 3.2 CULTURA COPPEL.

#### 3.2.1 Misión:

Ser la tienda favorita para la mayoría del mercado popular, ofreciendo a crédito y fácilmente, el mejor surtido de muebles y ropa para toda la familia y el hogar, ¡A buenos precios!

#### 3.2.2 Visión:

- ❖ Lograr atender a todos los clientes exactamente como les gustaría ser atendidos.
- ❖ Ser una tienda eficiente que funcione con bajos costos, procesos sencillos y mucho servicio.

#### 3.2.3 Valores:

- Sencillez
- Confianza
- Servicio
- Responsabilidad
- Prudencia

### 3.3. CODIGO DE ETICA

#### CÓDIGO DE ÉTICA

Son los principios de actuación que rigen los comportamientos personales, familiares, laborales y sociales de cada uno de los colaboradores de nuestra organización. Es el compromiso que adquirimos con nuestra Empresa. Este código, fue creado con la colaboración de personas de todas las áreas de COPPEL.

#### OBJETIVO:

Que todos los colaboradores nos comprometamos a actuar de acuerdo a la filosofía, cultura, valores de la empresa, dando como resultado una actuación por parte de todos íntegra, honesta y transparente que conservará un buen ambiente de trabajo y la permanencia de las personas.

#### YO ME COMPROMETO

##### 1. COMO COLABORADOR

- 1.1 Acepto el compromiso de integrarme al equipo COPPEL, adaptándome a las reglas de trabajo y de convivencia.
- 1.2 Trabajaré de acuerdo a las Decisiones y procedimientos determinados por la Empresa.
- 1.3 Enseñaré y Cumpliré la **MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA**.
- 1.4 Cumpliré con todas las actividades que se me asignen, para ayudar a que se logren los objetivos establecidos.
- 1.5 Soy la Imagen de COPPEL, Portaré con orgullo y cuidado el uniforme y gafete. Mi presencia personal será siempre limpia y ordenada dentro y fuera de la empresa.
- 1.6 Cuidaré todos los productos, equipos de transporte, de trabajo e instalaciones de la empresa.
- 1.7 Nunca usaré en mi beneficio personal, de mi familia y amistades, el puesto que desempeño.
- 1.8 Atenderé con amabilidad, tolerancia y respeto a mis Compañeros, Clientes y Proveedores.
- 1.9 Terminaré cada día, con todas mis actividades. (Cero pendientes)
- 1.10 Apoyaré a cada uno de mis compañeros como el elemento más importante de la empresa.
- 1.11 Atenderé a todo el personal de nuevo ingreso, desde el primer día que llegue a mi centro de trabajo.
- 1.12 Todos tenemos un Jefe directo. Él nos contrata, entrena y apoya. Respetaré a mi jefe.
- 1.13 Predicaré con el ejemplo.
- 1.14 No seré cómplice de personas deshonestas.
- 1.15 No utilizaré mi puesto en contra de la integridad personal y laboral de mis colaboradores y su familia, apegándome a lo escrito en la decisión 21E.

##### 2. CON NUESTROS CLIENTES

- 2.1 Atenderé a todos los clientes por igual, sin dejarme llevar por su apariencia o importe de compra.
- 2.2 Mantendré una actitud de servicio para todos los clientes, ofreciéndoles todos nuestros productos y servicios con atención personalizada. Que siempre vean en nosotros la primera y mejor opción.
- 2.3 Al recibir una queja de un cliente, daré seguimiento completo hasta que quede resuelta al 100%.
- 2.4 Todos nuestros clientes son dignos de confianza hasta que demuestren lo contrario.
- 2.5 Cuando por algún motivo existan diferencias, tendré presente que el **CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN**.

##### 3. CON PROVEEDORES:

- 3.1 Llevaré una relación honesta, profesional, de ganar – ganar, transparente, para que en cada negociación los más beneficiados sean nuestros clientes.
- 3.2 Mantendré las puertas abiertas para todos los proveedores, todos tienen la misma oportunidad.

##### 4. CON LA COMPETENCIA:

- 4.1 Veré en las fortalezas de nuestros competidores, un área de oportunidad para la Empresa.
- 4.2 Hablaré siempre con respeto de la competencia al platicar con mis clientes. No haremos publicidad desleal.

##### 5. CON LA SOCIEDAD:

- 5.1 Participaré en la sociedad siendo un elemento útil, en el bien común y el respeto a las personas.
- 5.2 Lograré con mis acciones que la sociedad vea en COPPEL una empresa exitosa donde sus hijos puedan hacer carrera.
- 5.3 Mi compromiso hacia la sociedad es brindarle productos y servicios de calidad.

Me comprometo a actuar siempre de acuerdo al Código de Ética

FIRMA DEL COLABORADOR.

Juan Carlos Tinoco Ortiz



082546

### 3.4 ORGANIGRAMA



VER ANEXO NO.1

#### 4. SELECCIÓN APLICADA EN COPPEL

Después de haber mencionado las generalidades de la empresa Coppel S.A de C.V, estamos listos para verificar su proceso de selección como herramienta para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Enlistaremos paso a paso las etapas de su proceso de selección:

- i. A pesar de que el reclutamiento no es parte de la selección es importante mencionar que en Coppel inicialmente se realiza un reclutamiento interno ya que son fieles creyentes de que si ya se cuenta con un buen elemento dentro de la organización, este mismo puede recomendar a algún candidato igualmente efectivo para ocupar un puesto dentro de la empresa. Posteriormente se utilizan las fuentes externas y complementarias.
- ii. Una vez que se cuenta con buena cantidad de candidatos, se les pide llenar una **solicitud de empleo institucional** (anexo no.2) la cual contiene datos específicos de interés para el departamento de personal. Logrando así, no tener solicitudes de empleo convencionales que posean información irrelevante para la empresa.
- iii. Se lleva a cabo una entrevista breve la cual es dirigida por la Encargada Local de Personal (En lo sucesivo de se identificara como ELP), enfocada totalmente a identificar a grandes rasgos si el candidato es apto para ocupar un puesto dentro de la organización. Cabe mencionar que en este paso se llena el formato de comentarios de entrevista. Si la ELP considera que el candidato es apto, hace mención de las obligaciones,

responsabilidades, actividades, así como también de, las prestaciones con las que contara en caso de ser elegido para formar parte de Coppel.

- iv. Una vez concluida la entrevista se procede a la aplicación de pruebas psicométricas las cuales determinaran si el candidato cuenta con las aptitudes para el puesto. Cabe aclarar que la interpretación de dichas evaluaciones no se lleva a cabo por la ELP sino que es este caso, se capturan las respuestas vía sistema para que éste arroje la resolución de dichas aptitudes, es decir, determina si el candidato y el puesto vacante son compatibles.
- v. Este es el momento en el cual se realiza la entrevista con el jefe inmediato. En esta instancia el jefe determina si el candidato formará parte de su equipo o si continuara existiendo dicha vacante. En caso de que no considere óptimo al candidato, debe informar inmediatamente a la ELP para que se programe otra entrevista con algún otro jefe que necesite cubrir una vacante similar. Así mismo, si el jefe considera viable al candidato también informa a la ELP y proporciona al candidato lista de documentación necesaria para su contratación.
- vi. una vez que se aprueba al candidato por parte del jefe inmediato y que se verifica su compatibilidad con el puesto se procede a realizar verificación de referencias tanto laborales, como personales. En esta etapa aun se puede cambiar de resolución y no contratar al candidato ya que estas referencias comúnmente nos permiten conocer el comportamiento del candidato en sus anteriores empleos, siendo esta información la más relevante ya que las referencias personales comúnmente arrojan resultados favorables.



- vii. Una vez verificado vía telefónica sus referencias se procede con una visita domiciliaria por parte de la ELP o en su caso esta etapa puede desarrollarse por el personal de cobranza, el cual realiza la visita y posteriormente entrega la información a la ELP. Es aquí donde se cuestiona la conducta civil del candidato ampliando de esta forma la perspectiva que se tiene de él (ella).
- viii. Se procede a la revisión y recopilación de documentos para expediente.
- ix. Una vez completada la documentación pertinente para su expediente se programa una nueva cita para la firma de contrato y carta responsiva la cual notifica al candidato de su responsabilidad de cubrir o resarcir cualquier faltante o daño en bienes asignados a su cargo.
- x. El proceso de selección no concluye con la firma de contrato. En Coppel se considera como parte de este proceso la aplicación de inducción básica al nuevo miembro del equipo. Esta capacitación consta de un curso de bienvenida en el cual se da a conocer al nuevo colaborador las generalidades de la empresa.

## 5. PROPUESTAS AL PROCESO APLICADO EN COPPEL.

Como se menciona en la Misión de la organización –Ser la tienda favorita para la mayoría del **mercado popular**, ofreciendo a crédito y fácilmente el mejor surtido de muebles y ropa para toda la familia y el hogar, ¡a buenos precios!- Coppel está enfocado totalmente al mercado popular y se observa que por tal motivo no se presta la atención requerida a su proceso de selección llevándose a cabo de forma superficial y no prestando el tiempo ni las evaluaciones necesarias para que dicho proceso sea el correcta. Por tal motivo los objetivos institucionales no son alcanzables en muchos de los casos ya que al tener un alto grado de rotación se exige al departamento de RH que se cubran las vacantes a la brevedad, acelerando los ingresos y pasando por alto profundizar en las etapas.

Lo anterior nos trae como consecuencia implícita, el incremento en gastos tanto en suministros, procesos de reclutamiento, selección, capacitación y horas-hombre efectivas.

Se recomienda hacer uso de las carteras de candidatos para en todo momento contar con un amplio abanico de opciones y así poder tomarse el tiempo necesario para analizar a fondo las fortalezas y debilidades de las personas que se postulen para ocupar un puesto en la compañía, logrando de esta forma generar ahorros en los aspectos ya mencionados. Además de generar mayor capacidad en nuestros colaboradores para solucionar problemáticas en la operación y así mismo lograr una profesionalización en los procesos que cada uno de los miembros desarrolla.

## 6. BIBLIOGRAFIA

1. Arias, L.F. & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño* (6a. Ed.). México: Trillas.
2. Beltrán, J.M. (1999). *Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad*. (2a. Ed.). Bogotá: 3R.
3. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. (8a. Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
4. Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (6a. Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
5. <http://www.definicionabc.com/general/seleccion.php>

## 7. ANEXOS

### Anexo no. 1 Organigrama

FECHA: Agosto de 1997.

DECISIÓN N° 81-A.

ASUNTO: ORGANIGRAMA.

RESPONSABLE: Enrique Coppel – Dirección.

No suple a ninguna anterior.

#### ANTECEDENTES:

- 1.- El organigrama de Coppel no es sencillo, ya que hay una serie de relaciones difíciles de encasillar, pero aun así, queremos definirlo para una mejor orientación del personal.
- 2.- Lo importante son los conceptos y uno de ellos es que todo mundo sepa claramente de quien depende. Todos tienen un jefe directo claro y definido.
- 3.- Más que rangos o jerarquías, lo que se define en el organigrama es quien atiende a quien y de quien depende cada quien. Todos son igual de importantes para el funcionamiento de la empresa. Cada quien en su responsabilidad, no mayor, ni superior, sino diferente. Cada quien hace lo suyo.

#### DECISIONES TOMADAS:

Toda la organización está enfocada a servir al cliente, por ello; el organigrama real tiene esta estructura:

- 1º Los Clientes: Que son las personas más importantes del negocio, los que nos mantienen a todos.
- 2º El Personal: Se refiere al personal básico del negocio, los que están más cerca del cliente, los de más alta posición. Aquí se encuentran 3 tipos:
  - a) Empleados que atienden directamente al cliente. Son la imagen de la empresa. Son a los que todos debemos apoyar.
  - b) Empleados de otros centros de apoyo a ventas. No están en contacto directo con el cliente, pero su función apoya y ayuda a los que sí están.
  - c) Los jefes de grupo: Empleados a quienes se les asigna una supervisión y asesoramiento de grupos de empleados, para acompañarlos. Principalmente en Cobranzas.
- 3º Los Gerentes: Son los "dueños" de los centros y tiendas. Son quienes atienden directamente al personal, para lograr que puedan hacer mejor su labor en atención a clientes. Los gerentes son "el núcleo de la célula" de la organización. Tienen personal, funciones, metas, local y equipo propios, únicos. Son autónomos e independientes. Hay 4 tipos:
  - a) Gerentes de Tiendas de Muebles, Ropa, Cajas y Suplentes; Son la parte medular del negocio, manejan la función elemental que es atender clientes, venderles. Tienen 100% de autoridad para dejarlos contentos.

- b) Gerentes de Centros de Apoyo (Staff): Estos no entran en contacto con el cliente, pero su función es apoyar a las tiendas en alguna área. Son autoridad, en su función, en toda la organización. Ellos definen las reglas y procedimientos de su función.
  - c) Gerentes de Cobranzas: Manejan la actividad de dar crédito y hacer que los clientes paguen bien, en una ciudad entera. Buscan que sus jefes de grupo tengan buenos supervisores. Los entrenan y vigilan sus rendimientos.
  - d) Supervisores de Distribución: Acompañan a los choferes y ayudantes, a realizar su labor. Los entrenan y supervisan, para dejar contentos a los clientes.
- 9º Los Gerentes de Zona: Para lograr tener a una persona con alto nivel de decisión cerca de los clientes y del personal básico, se creó este puesto. Principalmente para estar cerca de las tiendas geográficamente. Ellos supervisan a grupos de gerentes de una o varias ciudades cercanas. Los seleccionan, capacitan y supervisan. Velan por el buen camino de Coppel en sus ciudades. Viven en una ciudad de su zona. Hay 2 tipos:
- a) Gerentes de Zona de Tiendas: Los cuales supervisan a Gerentes de Muebles, Ropa, Cajas, Suplentes y en Entrenamiento.
  - b) Gerentes de Zona de Cobranzas: Los cuales supervisan a los Gerentes de Cobranzas y Jefes de Grupo.
- \* Hay Gerentes de Zona de Tiendas que manejan también áreas de Cobranzas, de Bodegas de Muebles o de Bodegas de Ropa. Directamente son jefes de esos gerentes, pero funcionalmente dependen del Gerente de División encargado de dicha área.
- 5º Los Gerentes de División: Cubren cada una de las 6 principales áreas en que se divide la empresa: Ventas Norte, Ventas Sur, Compras Muebles, Compras Ropa, Cobranzas y Sistemas. Supervisan a sus Gerentes de Zona o de Centro. Definen las políticas y procedimientos de sus áreas.
- 6º La Dirección: Que persigue el desarrollo y éxito de la empresa en todos sus aspectos. Define las políticas y la estrategia general. Vela porque toda la organización marche por buen camino. Hay 2 directores:
- a) Director General: Es la máxima autoridad en la empresa. Tiene la última palabra en todo. Es el principal estratega del negocio. Decide el rumbo y la velocidad.
  - b) Director Administrativo: Cubre algunas áreas, más bien internas y define las políticas y estrategias de ellas. Suple al director general en cualquier ausencia o necesidad. Es su principal asesor.

## Anexo no. 2 Solicitud de empleo (formato institucional Coppel.)

Solicitud de Empleo												07/11
<b>Instrucciones:</b> Por favor escriba todos los datos que se le piden con su puño y letra, recuerde que entre más conozcamos de sus intereses y habilidades mejor podemos encontrar un puesto donde pueda desarrollarse.												
Fecha Actual Día Mes Año		¿Cómo se enteró de empleo?		<input type="checkbox"/> Prensa	<input type="checkbox"/> Posters	<input type="checkbox"/> Inicial via Prodia	<input type="checkbox"/> Mantas					
				<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Volantes	<input type="checkbox"/> Empleado	<input type="checkbox"/> Carro de Sonido	<input type="checkbox"/> Bolsa de Trabajo				
Nombre (s)		Apellido Paterno		Apellido Materno								
Edad	Estado Civil	<input type="checkbox"/> Soltero (a)	<input type="checkbox"/> Casado (a)	# Hijos	Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Vive con					
	<input type="checkbox"/> Jhon Libre	<input type="checkbox"/> Madre Soltera	<input type="checkbox"/> Vuido (a)		Día Mes Año							
Calle y Numero				Ciudad								
Codigo Postal		Entre qué Calles		Ciudad								
Telefono de mi domicilio		Telefono donde me pueden llamar		Clave Única de Registro de Población (CURP)		No. de Afiliación IMSS						
No. de Crédito INFONAVIT		Hizo su Servicio Militar		Tiene credito con nosotros		Puesto Deseado		Sueldo mensual deseado				
		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No				\$				
Que tipo de trabajo es el que más le gusta				Que trabajo es el que menos le gusta								
Dato		Padre o Tutor		Madre		Esposo (a)						
Nombre												
Domicilio Particular												
Telefono Particular												
Ocupación												
Nombre de la Empresa												
Domicilio Trabajo												
Telefono Trabajo												
No. de Personas que dependen de usted		¿Qué enfermedades o accidentes ha tenido?										
Nombre de una referencia que lo conozca y que no sea su familiar		Domicilio de la referencia		Telefono								
Nombre de familiares y/o amigos que trabajen en esta empresa		Parentesco		<input type="checkbox"/> Padre	<input type="checkbox"/> Madre	<input type="checkbox"/> Hijo (a)	<input type="checkbox"/> Esposo (a)	Departamento donde trabaja				
		<input type="checkbox"/> Otro										
¿A qué sindicato pertenece o ha pertenecido?		¿Qué equipo de oficina sabe operar?				¿Sabe manejar?		¿Tiene licencia?				
						<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No				
¿Ha trabajado antes con nosotros?		¿Por qué desea trabajar con nosotros?										
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No												
Escolaridad		Nombre de la escuela		Ciudad donde esta la escuela		Años cursados		Calificación General		Año que empezó a estudiar		Año que terminó de estudiar
Primaria												
Secundaria												
Carrera Técnica												
Preparatoria												
Universitario u Otros												
¿Qué carrera profesional estudió?												
¿Tiene maestría?		¿Qué maestría?		¿Actualmente qué está estudiando?								¿Qué año cursa?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No												
Nombre de la escuela en la que estudia actualmente				Módulo								
Dominio del Idioma Inglés		% Leído		% Hablado		% Escrito		% Lo entiende al escucharlo		Otros Idiomas		% Dominio Global

[illegible]