



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL PARA EL CARGO DE CAJEROS
DE LA PANADERÍA EL GOLOSITO**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado
de Licenciada en Administración de Empresas**

Autora:

Nube Julissa Ortiz Inga

Director:

María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres Manuel e Hilda, quienes han sido mi pilar fundamental y mi mayor fuente de apoyo en mi vida y aún más en mi desarrollo profesional. Han sido mi inspiración y el mayor ejemplo, enseñándome a enfrentar dificultades y superar cualquier obstáculo.

A Diego por ser mi figura ejemplar y mi guía. A Anahí, Frank y Gisell para que se mantengan perseverantes en su vida profesional.

A toda mi familia que ha sido parte de este proceso, pero de manera especial a mi abuelita Margarita, quien con sus palabras de aliento y amor ha sido una fuente de fortaleza.

AGRADECIMIENTO

Extiendo mis más sinceros agradecimientos primero a Dios por darme la vida y por ser mi guía en todo momento.

A mis padres, abuelitos, tías y primos por su apoyo incondicional, consejos y motivación que me han dado para poder lograr este objetivo.

Un agradecimiento especial a mi tutora María Isabel Arteaga "Chavi" por ser una excelente y paciente tutora, que me guió durante todo el proceso de este trabajo.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de figuras.....	v
Índice de tablas	vi
Resumen y Abstract	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Historia.....	2
1.2 Productos.....	3
1.3 Organigrama de panadería y pastelería "El Golosito"	8
1.4. Filosofía Corporativa	9
1.4.1 Filosofía	9
1.4.2 Planta de producción.....	10
1.4.3 Infraestructura	11
1.4.4 Administración de Talento Humano en panadería y pastelería "El Golosito"	13
2. Administración de Talento Humano	14
2.1 Objetivos de la Administración de talento humano	14
2.2 Importancia de la administración del talento humano	15
2.3 Procesos de la administración de talento humano	16
3. Análisis de puestos.....	19
3.1 Importancia del análisis de puestos.....	20
3.2 Proceso de análisis de puestos	20
4. Selección de Personal	24
4.1 Objetivos de la selección de personal	25
4.2 Proceso de Selección de Personal	25
CAPÍTULO 2.....	31
2. MANUAL DE FUNCIONES	31
2.1 Concepto Manual de funciones.....	31
2.2 Metodología para el levantamiento de información	31
2.3 Herramienta de levantamiento de información	32
2.3.1 Identificación del cargo.....	32
2.3.2 Definición de la misión	32
2.3.3 Dimensión	33

2.3.4 Organigrama del puesto	33
2.3.5 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales.....	34
2.3.6 Actividades esenciales	35
2.3.7 Indicadores de desempeño	36
2.3.8 Educación formal requerida.....	36
2.3.9 Capacitación adicional	36
2.3.10 Conocimientos académicos.....	37
2.3.11 Conocimientos informativos	37
2.3.12 Experiencia laboral requerida	38
2.3.13 Validación	39
2.4 Manual de funciones para el cargo de cajeros para la panadería "El Golosito"	40
CAPÍTULO 3.....	46
3. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	46
Introducción	46
3.1 Metodología	46
3.2 Propuesta de selección de personal para el cargo de cajeros de panadería y pastelería "El Golosito".....	46
3.2.1 Entrevista Preliminar	47
3.2.1.1 Calificación de la entrevista preliminar	49
3.2.2 Revisión de solicitudes de empleo y currículos	50
3.2.2.1 Calificación de la revisión de solicitudes de empleo y currículos	53
3.2.3 Pruebas de selección	54
3.2.3.1 Pruebas de habilidades cognitivas y de personalidad	55
3.2.3.2 Prueba de muestra de trabajo	56
3.2.4 Entrevista de empleo.....	62
3.2.4.1 Calificación de la entrevista de trabajo.....	66
3.2.5 Investigación previa al empleo: verificación de antecedentes y referencias	68
3.2.5.1 Calificación de la verificación de antecedentes y referencias	71
3.2.6 Decisión de selección.....	71
CONCLUSIÓN.....	74
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS.....	78

Índice de figuras

Figura 1	<i>Logo de "El Golosito"</i>	3
Figura 2	<i>Organigrama de "El Golosito"</i>	8
Figura 3	<i>Planta de producción de "El Golosito"</i>	10
Figura 4	<i>Infraestructura de panadería y pastelería local principal "El Golosito"</i>	11
Figura 5	<i>Infraestructura de panadería y pastelería sucursal "El Golosito"</i>	12
Figura 6	<i>Productos de panadería y pastelería "El Golosito"</i>	13
Figura 7	<i>Subsistemas y subprocesos de la administración del talento humano.</i>	16
Figura 8	<i>Áreas funcionales de la administración del talento humano</i>	18
Figura 9	<i>Fases de la información sobre el análisis de puestos</i>	21
Figura 10	<i>Diagrama de un sistema de control</i>	24
Figura 11	<i>Proceso de selección de personal</i>	26

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Productos de panadería de “El Golosito”</i>	4
Tabla 2	<i>Productos de pastelería “El Golosito”</i>	7
Tabla 3	<i>Tipos de pruebas de selección</i>	27
Tabla 4	<i>Escala de valores</i>	35
Tabla 5	Guía de conocimientos informativos	38

Resumen:

El objetivo de esta investigación fue proponer un proceso de selección de personal para el puesto de cajeros de la panadería y pastelería "El Golosito". Para lograrlo, se desarrolló una base teórica fundamentada sobre la Administración del Talento Humano propuesta por los autores Wayne Mondy e Idalberto Chiavenato. La metodología para el levantamiento de información utilizó un enfoque cualitativo, que permitió recopilar información para la creación de un manual de funciones y con base a esto, la propuesta de selección de personal para el cargo de cajero. El propósito final fue brindar a la organización un proceso que minimice el problema de alta rotación y promueva un mayor nivel de desempeño laboral.

Palabras clave: Entrevista, manual de funciones, pruebas de selección, rotación de personal, sector artesanal, selección de personal, talento humano.

Abstract:

The objective of this research was to propose a personnel selection process for the position of cashier at the bakery and pastry shop "El Golosito". To achieve this, a theoretical base was developed based on the Human Talent Management proposed by the authors Wayne Mondy and Idalberto Chiavenato. The methodology for the collection of information used a qualitative approach, which allowed gathering information for the creation of a functions manual and based on this, the proposal for the selection of personnel for the position of cashier. The final purpose was to provide the organization with a process that minimizes the problem of high turnover and promotes a higher level of job performance.

Keywords: Interview, artisan sector, employee turnover, functions manual, human talent., personnel selection, selection tests



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, muchas empresas han reconocido la importancia de establecer y mejorar sus procesos de gestión de talento humano como una forma de generar valor en un entorno altamente competitivo y en constante innovación. La gestión efectiva del talento humano implica no solo reclutar y seleccionar al personal adecuado, sino también fomentar y fortalecer las relaciones laborales. Se trata de implementar un sistema integral de procesos destinados a atraer y retener al mejor personal, garantizando así un rendimiento efectivo y productivo.

En este contexto, el objetivo de esta investigación es proponer un proceso de selección de personal para el puesto de cajeros en la panadería y pastelería "El Golosito". El enfoque principal se centra en la creación de un manual de funciones y en el desarrollo de un proceso de selección específico para el área de servicio y atención al cliente. Este departamento ha experimentado una alta rotación de personal y los cajeros son quienes mantienen un contacto directo y constante con los clientes, desempeñando un papel crucial en la imagen corporativa de la organización

A lo largo de este estudio, se exploran diversas estrategias y enfoques para establecer un proceso de selección sólido y eficiente. Se analizan las mejores prácticas en la industria y se proponen recomendaciones específicas para mejorar el reclutamiento, la evaluación de habilidades y la retención del personal. El objetivo final es contribuir al éxito de "El Golosito" a través de un enfoque integral de gestión de talento humano en el área de cajeros.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

La panadería y pastelería "El Golosito" es una empresa que se dedica a la elaboración y venta de productos de panadería, pastelería, dulcería, cafetería y heladería, procurando brindar productos de calidad y saludables para la sociedad azogueña.

1.1 Historia

Panadería y pastelería "El Golosito" es una microempresa que tuvo origen en el segmento de panadería en el año 2000 en la ciudad de Azogues, provincia del Cañar y con el pasar de los años se ha ido innovando para ofrecer una amplia gama de productos de calidad, elaborados con insumos nacionales para satisfacer las necesidades de la población de la ciudad. La iniciativa de constituir esta microempresa familiar fue del señor Manuel Ortiz, dueño y gerente general de la misma. Ortiz (2018)

Los inicios de esta organización fueron en instalaciones reducidas y los tipos de productos que se producían eran pocos, además de ser productos comunes que se encontraban en cualquier otra panadería. Las recetas que se utilizaban para estos productos son de procedencia familiar, sin embargo, se fueron modificando de acuerdo a los requerimientos del consumidor, por lo que años más tarde, la gama de productos era más extensa y para el 2016 se traslada a un local más amplio para ofrecer el servicio de cafetería y heladería, además de brindar un lugar cómodo para sus clientes.

En una entrevista realizada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Azogues, el gerente menciona que el nombre de la organización nace de sus experiencias de la niñez, cuando su madre le compraba dulces y bocaditos a comerciantes del mercado, por lo tanto, con base a estas experiencias, se creó el logotipo de la microempresa que se puede observar en la figura 1, en el que se representa el ícono y colores que han quedado en la mente del consumidor; actualmente el logo y nombre de la empresa se encuentran patentados. (Ortiz, 2018)

Figura 1

Logo de "El Golosito"



Fuente: El Golosito (2017)


En el año 2022, se inicia con el sistema de franquicias para expandirse a más lugares con la idea de alcanzar una mayor participación del mercado, por lo que en enero del 2023 se inició con la primera franquicia en el centro de la ciudad con la que ha obtenido un mayor posicionamiento como una de las panaderías más grandes del lugar. Este contrato de franquicias tiene una validez de cinco años, pero se puede renovar a futuro, en este constan los reglamentos estipulados por la empresa como la infraestructura, imagen corporativa y receta para todos los productos.








Actualmente, Panadería y pastelería "El Golosito" cuenta con un local principal y una franquicia, los cuales distribuyen productos a pequeños supermercados. Además, sigue siendo una empresa de gestión familiar en la que la primera generación continúa con ilusión la tradición artesana, innovando y adaptándose a la demanda de sus clientes. (Ortiz, 2017)

1.2 Productos




El Golosito tiene una amplia gama de productos en las distintas líneas de panadería y pastelería como se observa en la Tabla 1. En la actualidad, se implementó la línea de productos sin gluten con la idea de ofrecer un pan saludable con distintos sabores e ingredientes, como estrategia para incrementar el segmento de mercado.

Tabla 1*Productos de panadería de “El Golosito”*

Tipo	Nombre del producto	Características	Imagen
Pan de sal	Reventado	Contiene dos tipos de masa la interior un pan de sal y la exterior una masa crujiente.	
	Enrollados	Pan de sal y no contiene ningún tipo de relleno.	
	Cachitos	Contiene queso en su interior.	
	Empanadas de trigo	Elaborado con harina de trigo y contiene queso en su interior	
	Croissant	Elaborado con masa de hojaldre y relleno de jamón y queso.	
	Pan de nata	Pan	

	Rodillas	Elaborado con masa de sal y cubierta de queso	
	Gusanos	Pan de sal con relleno de quesos	
	Mollete	Pan elaborado con masa de mestizo y queso en su interior	
	Empanadas de miga	Pan de sal con relleno de queso y cubierta de miga	
Pan de Dulce	Grageas	Masa de dulce con cubierta de gragea	
	Chocochips	Elaborado con masa de dulce y relleno y cubierto de chispas de chocolate	
	Pan de chocolate	Elaborado con masa de dulce y en su interior tiene masa de chocolate	

	Pan de manjar	Elaborado con masa de dulce, en su interior contiene manjar y su cubierta es de chocolate	
Pan sin gluten	Pan de masa madre	Elaborado con masa madre que no contienen gluten ni grasa	
	Pan de masa madre con semillas	Elaborado con masa madre que no contienen gluten ni grasa y con relleno de semillas	
	Cinco Cereales	Elaborado con masa integral y relleno y cubierta de cereales	
	Pan de masa madre con arándanos	Elaborado con masa madre que no contienen gluten ni grasa y con relleno de arándanos	
	Rosca de chía	Elaborado con masa integral y cubierta de chía	
	Mollete integral	Elaborado con masa integral y contiene semillas	




	Pan de nuez	Elaborado con pan integral, contiene nueces y en su cubierta contiene avena	
	Pan de avena	Elaborado con pan integral y contiene avena en su cubierta e interior	
Mixtos	Hawaiano	Contiene queso, jamón y piña en su interior.	




Fuente: El Golosito (2022)

Productos de pastelería

Tabla 2

Productos de pastelería “El Golosito”

Pastelería	Mojada de Chocolate	Elaborada con cake de chocolate y cubierta de chocolate con frutas.	
	Selva Negra	Elaborado con cake de vainilla y cubierta de crema con pedazos de chocolate	
	Torta de Oreo	Elaborado con cake de vainilla y cubierta de crema y oreo	

	Torta de tres leches	Elaborado con cake de vainilla y tres leches, cubierta con chocolate y crema	
	Muss de Maracuyá	Elaborado con maracuyá y cubierta de pulpa de maracuyá	
	Brownie	Elaborado con cake de chocolate y cubierta de nueces.	

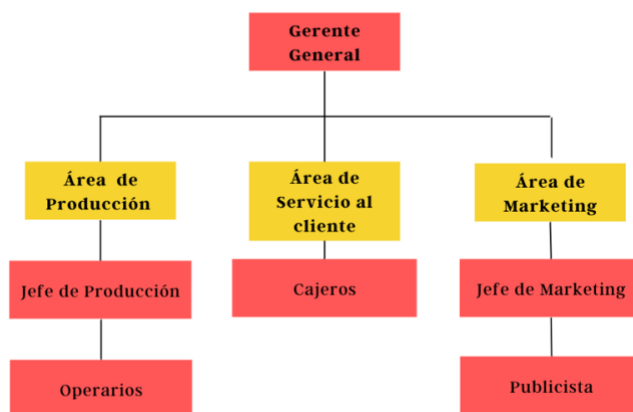
Fuente: El Golosito (2022)

1.3 Organigrama de panadería y pastelería "El Golosito"

Panadería y pastelería "El Golosito" inició su funcionamiento con una persona en el área de producción y otra en el área administrativa, no obstante, con el transcurso de los años se fueron incluyendo más áreas y a su vez más personas en las mismas, por lo que actualmente la estructura organizacional todavía se sigue considerando muy pequeña debido a que consiste en tres áreas, que son administradas por el gerente general como se puede observar en la figura 2.

Figura 2

Organigrama de "El Golosito"



Fuente: El Golosito (2019)

El gerente general es el encargado de toda la parte administrativa y financiera de la panadería, mientras que, en el área de producción, el jefe de producción es quien controla la calidad y cantidad de pan que se debe producir, con la finalidad que no existan desperdicios. En el área de servicio cliente se encuentran los cajeros que son quienes están en contacto directo con los clientes. Finalmente, en el área de marketing se encuentra el jefe de marketing y el publicista, quienes se encargan de la imagen de la microempresa y la difusión en redes sociales y medios de comunicación de la ciudad.

1.4. Filosofía Corporativa

1.4.1 Filosofía

Panadería y Pastelería El Golosito se ha planteado objetivos a corto y largo plazo, para lo cual Ortiz (2017) expone la siguiente filosofía corporativa:

MISIÓN:

“En Panadería y Pastelería “El Golosito” nos enfocamos en ofrecer los mejores productos con gran calidad en panadería y pastelería, con el mejor servicio y atención al cliente para satisfacer las necesidades de las familias azogueñas, inspirando momentos de felicidad con nuestros deliciosos productos.”

VISIÓN:

Innovar y expandir nuestras instalaciones con una mejor infraestructura y nuevos establecimientos para ser una empresa reconocida a nivel nacional, con sedes en las principales ciudades del país ofreciendo productos de calidad y el mejor servicio al cliente, llegando a más familias ecuatorianas con nuestros productos.

VALORES:

Responsabilidad. - Asumimos el compromiso de cumplir con todas las obligaciones y compromisos establecidos en nuestra microempresa. Nos dedicamos a entregar de manera puntual y confiable todos los pedidos, asegurando la satisfacción de nuestros clientes.

Trabajo en equipo. - Valoramos y fomentamos la importancia del trabajo en equipo. Realizamos nuestras labores de forma colaborativa, en perfecta armonía y con un esfuerzo conjunto. Entendemos que la cooperación entre los miembros de nuestro

equipo son indispensables para alcanzar nuestros objetivos y ofrecer productos y servicios de excelencia.

Respeto. - Apreciamos la diversidad y manifestamos un profundo respeto hacia todas las personas. Aceptamos y valoramos las ideas, culturas y tradiciones tanto de nuestros clientes como de nuestros compañeros de trabajo. Garantizamos el respeto de los derechos individuales, fomentando un ambiente inclusivo.

Integridad. - Inspiramos a nuestro equipo a actuar con honestidad, bondad y confianza hacia los demás. Nos esforzamos por mantener altos estándares éticos en nuestras relaciones internas y en nuestras interacciones con clientes y proveedores.

1.4.2 Planta de producción

El proceso de producción para cada pan tiene un distinto procedimiento, pero el más básico se da en 6 procesos: peso de ingredientes de acuerdo a la receta, amasamiento, corte y boleado, formado del pan, fermentación y reposo y horneado como se observa en la figura 3.

Este proceso de producción de pan tiene un tiempo estimado de duración de 1 hora en el que se producen aproximadamente 75 panes, y esto consiste en: peso de ingredientes 5 minutos, amasamiento 10 minutos, corte y boleado 4 minutos, formado del pan 16, fermentación y reposo 15 minutos y finalmente el horneado que tiene una duración promedio de 30 minutos.

Figura 3

Planta de producción de "El Golosito"



Fuente: El Golosito (2019)

En el área de producción en el último año, se ha implementado nueva maquinaria para sintetizar algunos procesos de manera más rápida y eficaz, como la maquina de cortado y boleado que realiza este proceso de manera inmediata.

1.4.3 Infraestructura

Actualmente la organización tiene un local principal y una sucursal como se mencionó en la primera parte, por lo tanto, estas dos instalaciones tienen un diseño de acuerdo a los colores del logo. El local principal de la panadería cuenta con una zona amplia en la parte exterior que se encuentra dividido en cuatro áreas: cafetería, lácteos, servicio al cliente y zona de consumo de alimentos; en el que se procura que cada una de estas partes tenga un espacio que sea lo suficientemente amplio para la movilización de sus clientes como se observa en la figura 4.

Figura 4

Infraestructura de panadería y pastelería local principal "El Golosito"



Fuente: El Golosito (2023)

La infraestructura de la sucursal es similar en cuanto a colores y el logo, sin embargo, al ser un espacio reducido no existe la posibilidad de incluir una sección de cafetería, no obstante, se ha incluido una máquina cafetera de fácil manejo para los clientes, como se puede observar en la figura 5.

Figura 5

Infraestructura de panadería y pastelería sucursal "El Golosito"



Fuente: El Golosito (2021)

Por otro lado, la ubicación de los productos principales, que son los panes, se encuentran en la parte inferior de la panadería y están ordenados de acuerdo a su tipo: pan de sal, pan de dulce, pan integral y pan sin gluten, como se puede observar en la figura 6.

Figura 6

Productos de panadería y pastelería "El Golosito"



Fuente: El Golosito (2023)

1.4.4 Administración de Talento Humano en panadería y pastelería "El Golosito"

La gerencia es la encargada de administrar todos las áreas y procesos que se desarrollan en la empresa, para este trabajo, se expone de manera puntual lo referente a la administración del talento humano dentro del Panadería el Golosito. En primera instancia, no posee un manual de funciones ni un proceso de selección establecido para la contratación de personal, debido a la falta de conocimiento de la misma. Por otra parte, tampoco se realiza el proceso de evaluación de desempeño, sin embargo, se realizan capacitaciones de manera trimestral para el área de servicio al cliente, mientras que para el área de producción se realizan capacitaciones cada dos meses debido a la implementación de nueva maquinaria y otros productos. Para el desarrollo organizacional tampoco dispone de un diagnóstico de cultura y clima organizacional. Dada esta situación, con este estudio se pretende iniciar un modelo de gestión de talento humano como es el manual de funciones y un proceso de selección de personal adecuado para la contratación de personal con la idea de que sea implementado en la organización para mejorar la administración de talento humano.

2. Administración de Talento Humano

Las empresas están constituidas por dos pilares fundamentales que son: capital humano y capital financiero, necesita de estas dos fuentes para subsistir en el mercado, pero para este estudio se enfocará principalmente en el capital humano. Bajo este contexto, se abordará el tema principal, que es administración del talento humano, mismo que en el transcurso de los años ha sido considerado en mayor medida por los gerentes y administrativos de las empresas, puesto que al tener un personal adecuado en sus respectivos puestos de trabajo conjuntamente con un buen clima y cultura organizacional, se asegura una mayor productividad y a su vez, el éxito de la empresa.

En primera instancia, para Aguilera et al. (2019) el capital humano es considerado como el único motor para las empresas a la hora de diferenciarse de la competencia, debido a que, por ejemplo, la tecnología, esta es muy fácil de conseguir maquinaria igual o que cumpla la misma función. En un mundo donde cada vez existe la necesidad de más conocimientos para trabajar y donde progresivamente crece el nivel de servicio a los clientes, las personas y su gestión suponen el fundamental activo de las empresas y por tanto su ventaja competitiva.

Para el autor Aguilar Joyas (2014) la administración de talento humano es un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico de la gerencia moderna para cumplir con actividades como: dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, mediante el trabajo coordinado y a su vez de la gestión de estrategias que mejoren el conocimiento.

2.1 Objetivos de la Administración de talento humano

El autor Aguilar Joyas (2014) en su estudio considera que los objetivos principales y modernos de la administración de talento humano desde una perspectiva estratégica son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y plantear su misión
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar empleados capacitados y motivados
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el área de trabajo
- Administrar el cambio, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Mientras que, desde otro punto de vista, López Gumucio (2010) considera que los objetivos de administrar el talento humano son: lograr que los empleados lleguen a ser competitivos, dejar de improvisar las actividades del personal ya que deben ser planificadas, medir el impacto de recursos humanos en la empresa y de manera concreta en los resultados financieros, crear un compromiso, y no ser considerados una unidad de vigilancia para el personal.

Luego de analizar las distintas perspectivas de los autores sobre los objetivos de la administración de personal, se puede deducir que este tiene como objetivo proporcionar a la empresa el personal adecuado y capaz de cumplir con las actividades propuestas en la planificación para el correcto funcionamiento de la empresa y a su vez del desarrollo y retención de los mismo como ventaja competitiva frente a las demás empresas.

2.2 Importancia de la administración del talento humano

En la actualidad, existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo que tienen o el clima organizacional que hay en la empresa, llegando a convertirse en una preocupación para los gerentes y administrativos; estos problemas, si no se resuelven con prontitud, se convierten en urgencias por resolverse. En muchas organizaciones, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que se encuentran por resolver por parte de las personas que trabajan en la organización; para lo cual, es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos. (Vallejo Chávez, 2016)

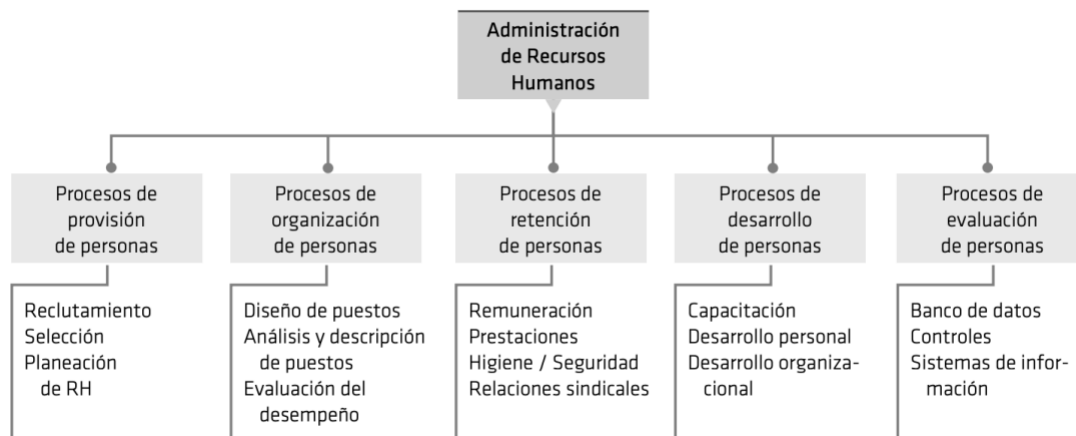
A pesar de que los activos financieros y la maquinaria de planta son considerados recursos indispensables para el funcionamiento de la organización, el personal tiene su importancia considerable, el talento humano proporciona creatividad en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y/o servicios, de controlar la calidad de los productos, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros para cada departamento o área de la organización, de establecer el plan estratégico para la empresa, entre otras actividades. Sin gente eficiente, es imposible que una organización alcance sus objetivos. El trabajo primordial del director o jefe de talento humano, es influir en la relación organización-empleados, es decir, administrar el talento humano de una manera eficaz. (Vallejo Chávez, 2016)

2.3 Procesos de la administración de talento humano

Para la administración del talento humano existen varios autores que plantean diferentes procedimientos desde una perspectiva distinta, sin embargo, todos tienen la misma finalidad que es la de gestionar de manera adecuada al capital humano. En primera instancia, Chiavenato (2011) sugiere una forma de gestionar al talento humano mediante cinco subsistemas: provisión, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos como se puede observar en la figura 7.

Figura 7

Subsistemas y subprocesos de la administración del talento humano.



Fuente: Chiavenato (2011)

El primer subsistema que es **provisión de personas** lo define como el proceso responsable de los insumos humanos, y a su vez comprende todas las actividades como: investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. También se considera como la entrada de las personas al sistema organizacional, con la finalidad de abastecer a la organización del talento humano necesario para su respectivo funcionamiento. (Chiavenato, 2011)

Una vez realizado el reclutamiento de personal, es necesario que se realice la **organización de personas** en sus puestos de trabajo, para lo cual Chiavenato (2011) menciona que es el proceso que abarca las actividades como: integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo.

La organización ya tiene al personal adecuado en los puestos de trabajo asignado, una vez realizados los procesos de provisión y organización, sin embargo, un punto importante

que ignoran muchos gerentes de las empresas son los aspectos de **retención de personas**, es decir, buscar estrategias para que el personal se encuentre satisfecho en sus puestos trabajo, por lo tanto, existen distintos planes de retención como lo son: "planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo." (Chiavenato, 2011, p. 228)

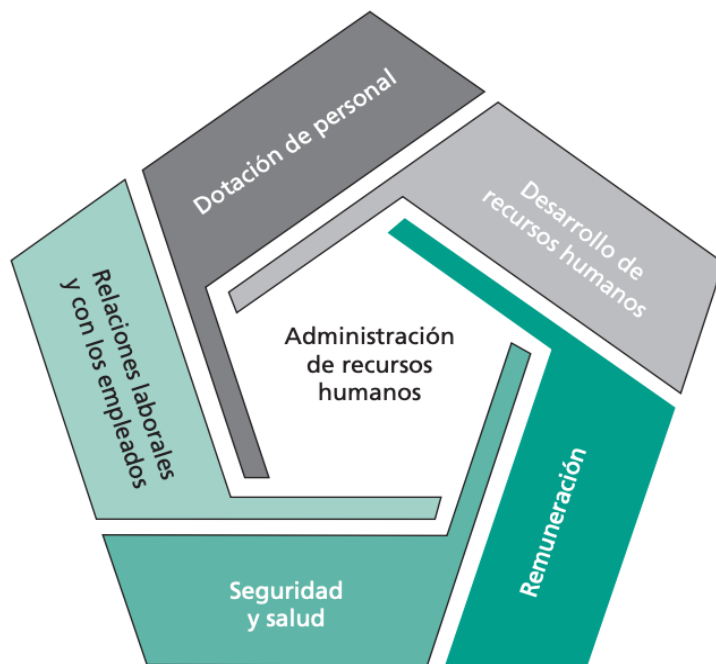
A pesar de que una organización tiene a su personal adecuado para los distintos puestos de trabajo, existe un proceso que pocas empresas consideran para sus empleados, es decir, **el desarrollo de personas**, el cual Chiavenato (2011) menciona que existen dos estratos en este subsistema, el primero como capacitación y desarrollo personal, comprenden la psicología industrial o más conocido como un aprendizaje individual, mientras que en el segundo estrato considerado el más amplio como el desarrollo organizacional engloba la psicología organizacional que hace referencia a la manera en que las empresas aprenden y se desarrollan. Todos estos aspectos, tienen como finalidad dar un valor agregado a las personas en razón de habilidades y aptitudes.

Finalmente, el subsistema de auditoría recursos humanos o **evaluación de personas**, el cual es el proceso en el que se realiza el control de que las distintas partes de la organización asumen sus responsabilidades de línea respecto al personal, es decir, cada persona desempeñe de manera correcta sus actividades dentro de la empresa de acuerdo a la planificación y de esta manera, puedan aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para este proceso es necesario de los sistemas de información y el proceso de auditoría de recursos humanos. (Chiavenato, 2011)

Por otro lado, Mondy (2010) propone un sistema integrado de cinco áreas funcionales que están estrechamente ligadas a una administración eficaz de recursos humanos, estas áreas son: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, relaciones laborales y con los empleados como se puede observar en la figura 8.

Figura 8

Áreas funcionales de la administración del talento humano



Fuente: Mondy (2010)

Como primer recurso para la administración del talento humano, el autor considera la **dotación de personal**, el cual implica un proceso que garantiza que la empresa tenga el número adecuado de empleados con las habilidades y aptitudes apropiadas en los puestos de trabajo que mejor se puedan desenvolver, para de este modo alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello es necesario que se cumplan distintas actividades como: "análisis de puestos, planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección" (Mondy, 2010, p. 5)

Por consiguiente, el **desarrollo de recursos humanos** dentro la organización es fundamental debido a que no solo se basa en aspectos como la capacitación y el desarrollo del personal, sino que también en una planificación de la carrera y de las actividades que se deben ejecutar, así como en la administración y evaluación de desempeño, los cuales tienen como objetivo cambiar una organización para generar un entorno más competitivo. (Mondy, 2010)

En otro punto se encuentra la **remuneración**, que Mondy (2010) lo considera como el pago justo por las actividades realizadas por el personal durante el día, por lo tanto, es un sistema que debe estar planificado de manera adecuado en el que se pueda brindar a los

empleados las recompensas e incentivos adecuados y equitativos, los incentivos o recompensas puede ser una o una combinación de los siguientes aspectos: remuneración financiera directa, indirecta y no financiera.

El área funcional de **seguridad y salud** hace referencia al sistema de protección para los empleados contra lesiones que pueden ser ocasionadas por accidentes en el área de trabajo o relacionado con las actividades del mismo, además la empresa es responsable de que los empleados estén libres de enfermedades ya sean físicas o psicológicas; por lo tanto para cumplir con estos aspectos es necesario que la organización tenga un ambiente seguro para que disfruten de buena salud, por lo que tienen más probabilidad de que en sus puestos de trabajos sean productivos y a su vez logrará mayores beneficios a un plazo determinado.

Por último, el área de **relaciones con los empleados y relaciones laborales** se encuentra los sindicatos, que en la actualidad por ley deben ser reconocidos por las organizaciones, así como también negociar de buena manera en caso de que los empleados quieran que dicho sindicato los represente, en caso de que esto sucediera, las actividades del área de recursos humanos en muchas ocasiones se representa como las relaciones industriales.

Una vez analizado las propuestas de los dos autores, se procede a desarrollar de manera más completa, dos de los subsistemas propuestos por los autores desarrollados con anterioridad, servirán como base teórica de esta investigación como son: análisis de puestos y selección de personal.

3. Análisis de puestos

El análisis de puestos es considerado un proceso importante para la administración del talento humano debido a que es la base en la que se guía para establecer el perfil del cargo. El proceso de análisis de descripción de puestos, comprende una serie de procedimientos para reunir y examinar la información sobre sus contenidos, las tareas que debe realizar, los requerimientos específicos para el cargo, el área en que las tareas deben ser efectuadas y, por último, qué tipo de personas deben contratarse. (López Gumucio, 2010)

Como definición, los autores Dolan et al. (2007) consideran que el análisis de puesto es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se lleva a cabo y los

conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. Además, el análisis del puesto tiene dos funciones principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

3.1 Importancia del análisis de puestos

El análisis de puestos en muchas ocasiones es de gran utilidad para la toma de decisiones en la administración del talento humano debido a que influye directamente en los siguientes aspectos de la organización como lo mencionan Dolan et al. (2007):

Estructura de la organización y de los puestos de trabajo: Es el apoyo para decidir la manera en la que debe dividirse todas las actividades de la organización ya sea en departamentos, áreas, etc., además de ser la guía para identificar la forma en la que se deben agrupar las actividades en los distintos puestos de trabajo.

Grado de autoridad y alcance de control. – Proporciona la información necesaria para distribuir la autoridad en la toma de decisiones, así como también la cantidad de personas que están bajo dependencia jerárquica.

Criterios de rendimiento. – Se puede realizar la evaluación del rendimiento ya sea grupal o individual debido a que estos criterios de rendimiento se establecen de acuerdo al puesto de trabajo.

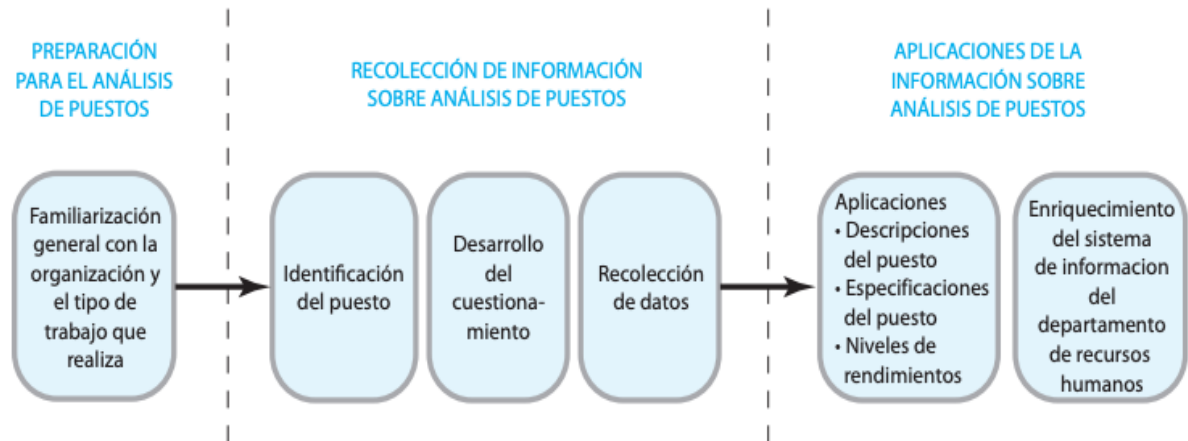
Redundancia de empleados. – Durante las fusiones, adquisiciones y reducciones del tamaño de plantillas, se puede determinar las duplicidades de empleados.

3.2 Proceso de análisis de puestos

El análisis de puestos conlleva una serie de procedimientos, por lo que los autores Werther y Davis (2008) lo dividen en tres fases y cada una subdividida en distintos procesos: preparación para el análisis de puestos, recolección de información y aplicaciones de la información como se puede observar en la figura 9.

Figura 9

Fases de la información sobre el análisis de puestos



Fuente: Werther y Davis (2008)

Se debe informar a todo el personal sobre el objetivo de recolectar información para el análisis de puestos para que de esta manera puedan colaborar con el proceso, en muchas ocasiones este proceso lo realiza un analista, que en caso de ser una persona exterior a la empresa, debe primero familiarizarse con la organización y adquirir un cierto grado de conocimiento sobre el entorno, el trabajo y los empleados para continuar con los siguientes procesos:

El primer paso de la recolección de información es la **identificación del puesto**, para lo cual la persona encargada del proceso conjuntamente con los directivos de la empresa deben identificar los distintos puestos existentes en la organización. En caso de que la empresa ya haya realizado un análisis de puestos, el analista se puede guiar de los registros de la nómina o del organigrama, permitiéndole omitir este paso. Sin embargo, en caso de que sea la primera vez que se realice este proceso, es necesario que el analista tenga acceso a todos los registros para que pueda identificar los puestos de la organización. (Werther y Davis, 2008)

En el **desarrollo del cuestionario de análisis de puestos**, el analista generalmente desarrolla varios cuestionarios que les permitirá obtener información concreta y precisa de todos los puestos de trabajo. En la información debe constar los niveles de jerarquía, deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño para cada cargo, de modo que se pueda diferenciar los aspectos y roles entre un puesto de otro. El nivel jerárquico es el primer

dato que se pide en el cuestionario, para identificar en qué departamento o división se encuentra el cargo, mientras que los deberes y responsabilidades deben estar regidas por un propósito u objetivo del puesto de trabajo, por lo tanto, se describe todas las actividades que realiza y las condiciones en las que se efectúan. Por otro lado, para las características individuales y del trabajo, el analista debe obtener información sobre la formación académica, experiencia, habilidades, actitudes y aptitudes particulares. Finalmente, en el cuestionario se deben incluir los niveles de desempeño que se utilizan para la evaluación del empleado, es decir, si está o no cumpliendo con los objetivos. (Werther y Davis, 2008)

Para finalizar con el análisis de puestos, la **obtención de datos** se puede desarrollar de distintas maneras, por lo que la persona encargada del proceso debe escoger la forma más conveniente para realizarlo de manera eficaz. En primer lugar, se encuentran las entrevistas que se realizan de manera directa por lo que tiene un alto grado de precisión, por lo que el analista se reúne con un cierto número de trabajadores para luego verificar la información con el supervisor. Otro método de obtención de datos es el de buscar opiniones de expertos como lo son los trabajadores con experiencia y los supervisores inmediatos. (Werther y Davis, 2008)

Las **aplicaciones de la información sobre el análisis de puestos**, se realiza una vez que el encargado del proceso haya obtenido toda la información esencial de las actividades que se desarrollan en la organización, lo cual permite continuar con los siguientes procesos: descripción de puestos, especificaciones de los puestos y estándares de rendimiento.

Para Werther y Davis (2008) la descripción de puestos es redactar las responsabilidades, el ambiente y condiciones de trabajo, aprobaciones y especificaciones del puesto. Esto se puede redactar de diferentes maneras, dependiendo del formato que mantenga la empresa, sin embargo, los aspectos que deben estar en la primer parte son:

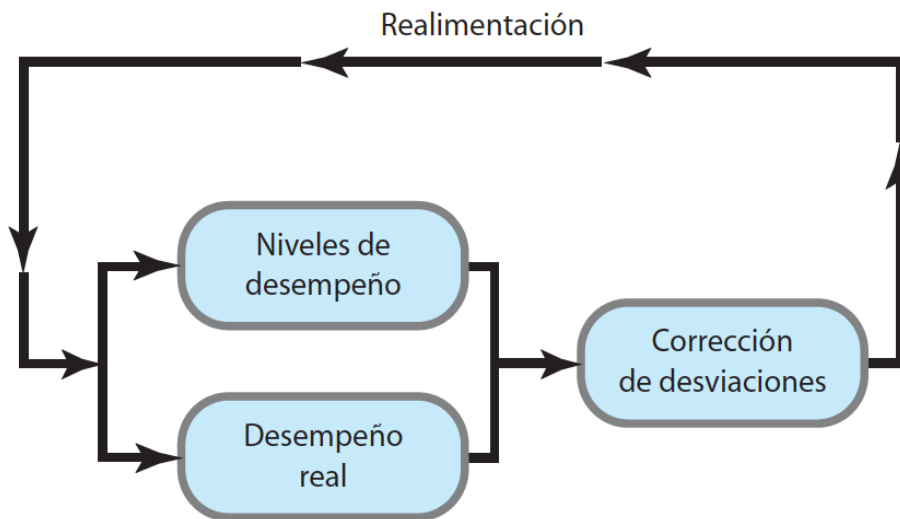
- Código: Indica el departamento al que pertenece el empleado, así como también el número de personas que tienen el mismo puesto. Se utiliza particularmente en empresas grandes.
- Fecha: Dato importante para conocer cuando se realizó o actualizó la última vez una descripción de puestos.
- Identificación de la persona que describió el puesto de trabajo: Ayuda al departamento de recursos humanos para verificar la calidad del desempeño del empleado y se puedan dar las retroalimentaciones correspondientes.

Por consiguiente, se realiza un resumen del puesto especificando las responsabilidades del mismo, en el que se detalla cuál es el puesto, cuáles son las actividades, por qué razón y con qué finalidad de modo que se pueda detallar de manera concreta cada uno de estos para que el área de talento humano pueda comprender de manera inmediata el puesto y la toma de decisiones se realicen de manera efectiva. En la parte de las condiciones de trabajo, se describen las circunstancias en que se realiza las actividades como: horarios variables, viajes imprevistos y posibles riesgos laborales. Las aprobaciones son esenciales para verificar la precisión y confiabilidad del documento, por lo tanto, debe llevar la aprobación de las personas que participaron en su elaboración como el supervisor y los jefes de los diferentes departamentos, que son quienes deben comprobar que la obtención de datos sobre los puestos de trabajo se han realizado correctamente. En las especificaciones del puesto de trabajo se deben colocar las características humanas que debe tener una persona para efectuar las actividades del puesto, condición física, educación formal, experiencia y capacitación. Las actividades que realizan en el puesto de trabajo debe ser escrita de forma concreta cada paso que se efectúa para cumplir la misma. (Werther y Davis, 2008).

Finalmente, los niveles de rendimientos o de desempeño en el puesto de trabajo se establecen con dos objetivos: el primero, se establece objetivos de desempeño a los cuales esperan llegar los empleados y a su vez con el logro de los mismos, sean satisfactorios para todo el personal, en caso de que los niveles de satisfacción no son adecuados, la motivación de los trabajadores baja; el segundo, los niveles de rendimiento permiten observar en qué medida se están logrando los objetivos para los cuales se estableció el trabajo. Todo este proceso se encuentra relacionado con el sistema de control, el cual contiene cuatro principales características como se observa en la figura 10. (Werther y Davis, 2008)

Figura 10

Diagrama de un sistema de control



Fuente: Werther y Davis (2008)

Para los autores Werther y Davis (2008), los niveles de rendimiento se diseñan en base a la información que se obtiene en el análisis de puestos, siendo este el punto de partida para medir el desempeño real, en caso de que las mediciones muestren que existen desviaciones en relación a los parámetros establecidos, el área de recursos humanos conjuntamente con los jefes de línea deben intervenir en el proceso para tomar decisiones correctivas, de este modo, se puede dar una retroalimentación, la cual dirige a realizar cambios en los parámetros que se establecieron con anterioridad en caso de que hayan sido fijados erróneamente.

4. Selección de Personal

Todos los administradores de las organizaciones quieren tener un éxito económico con su personal, por lo tanto, deben reclutar y seleccionar primero empleados capaces. Por consiguiente, deben entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo para finalmente asegurarse que reciban un desarrollo adecuado. Todo este proceso es considerado responsabilidades importantes, sin embargo, no se dará el éxito si no se inicia con el primer paso. (Aguilera et. al. 2019)

La selección de personal es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto de trabajo designado, así Chiavenato (2011) menciona que la selección busca al personal más adecuado, entre los candidatos que han sido reclutados, para los puestos disponibles que

tiene la empresa, con la finalidad de mejorar la eficiencia y el desempeño laboral, así como también la productividad de la misma. Mondy (2010) considera a la selección de personal como el proceso de elegir desde un grupo de solicitantes, a la persona que mejor se acople a un puesto de trabajo en singular y también a la organización. Zhan y Liu (2012) lo definen como el proceso de selección de una o varias personas de un conjunto de candidatos, considerando que el individuo seleccionado tiene las cualidades requeridas para realizar el trabajo asignado de la mejor manera posible.

Dentro de la selección de personal, es necesario establecer el perfil del cargo, si este no existe, se debe realizar el análisis y diseño del puesto. Martínez y Vargas (2019) mencionan al respecto que en el mismo se debe hacer referencia a los requisitos, responsabilidades y competencias requeridas respectivamente al puesto o cargo determinado.

En el proceso de selección de personal, Alonso et al. (2015) aluden a las herramientas para la selección que comprende: currículum, referencias, entrevistas, test de capacidades cognitivas o aptitudes, medidas de personalidad, pruebas profesionales, centro de evaluación, entre otras herramientas.

4.1 Objetivos de la selección de personal

El proceso de selección de personal es una parte importante dentro de las actividades que realizan las áreas de recursos humanos, los autores Dolan et al. (2007) manifiestan que dentro de la organización es esencial que este proceso se lleve a cabo de manera eficaz para cumplir los siguientes objetivos:

- Contribuir a los objetivos organizacionales, es decir, poseer personal que tenga altos niveles de rendimientos para los distintos puestos de trabajo de la organización.
- Garantizar que la inversión económica que realiza la empresa en la incorporación de personal, sea rentable en relación a los resultados esperados.
- Reclutar y designar puestos de trabajos a los seleccionados del proceso de manera que puedan satisfacer los intereses personales y de la empresa.

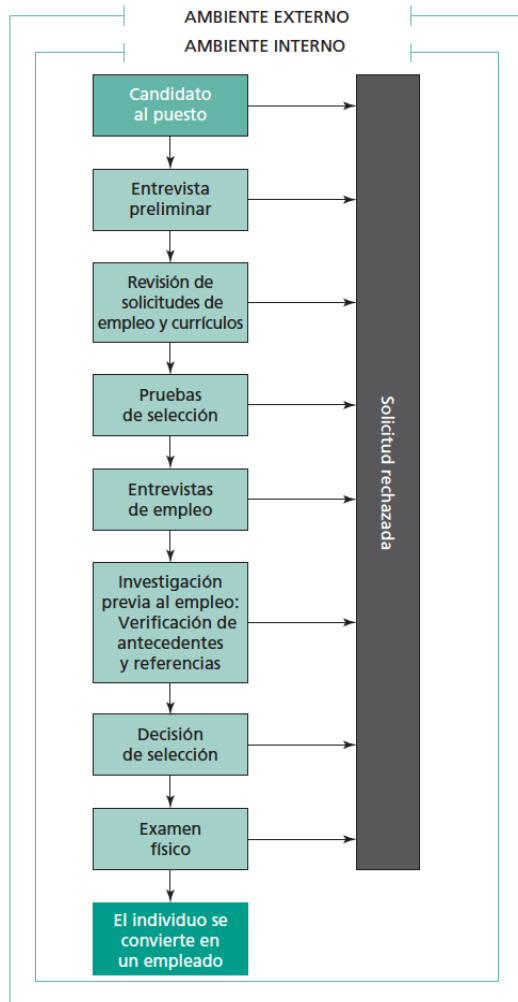
4.2 Proceso de Selección de Personal

La selección de personal implica una serie de procedimientos para que realice de una manera eficaz, por lo tanto, durante los últimos años, varios autores han planteado distintos procesos de selección desde su perspectiva, sin embargo, este estudio se basará en el autor

Mondy (2010), que establece que este proceso se divide en siete etapas como se observa en la figura 11.

Figura 11

Proceso de selección de personal



Fuente: Mondy (2010)

El proceso inicia con la **entrevista preliminar**, la cual tiene como objetivo eliminar a los aspirantes que no reúnen los requisitos para el puesto disponible o no están capacitados, por lo que el entrevistador debe realizar preguntas directas en relación a cualidades específicas que se requieren para el puesto, adicional a esto, esta fase puede ser beneficiosa para la empresa ya que hay la posibilidad de que el puesto que solicite el candidato no sea la única vacante sino que existen otras a las que sus cualidades y capacidades sean requeridas para esos puestos. En muchos de los casos, los entrevistados utilizan el medio telefónico para realizar la entrevista debido al tiempo reducido que se dispone, sin embargo, descarta la

posibilidad de obtener información visual para evaluar de manera completa al candidato. (Mondy, 2010)

La **revisión de solicitudes de empleo** es el siguiente paso en el proceso de selección, en el que el candidato debe llenar una solicitud para que posteriormente el empleador evalúe la solicitud de tal manera que pueda identificar si existe una concordancia entre el solicitante y el puesto de trabajo. Esta solicitud debe esta diseñada de manera correcta debido a que se incluye información importante y debe ser presentada en un formato estandarizado, por lo que debe incluir aspectos básicos como nombres , dirección domiciliaria, número de teléfono, formación académica y experiencia laboral, al final se incluye la firma del postulante , lo cual indica que la información descrita en la solicitud es verídica y exacta, en algunos casos los solicitantes suelen escribir declaraciones falsa por lo que es muy probable que los empleadores lo rechacen; además debe incluir un apartado en el que el solicitante otorgue le permiso al empleador de revisar sus antecedentes y referencias. La **revisión de currículos** deben demostrar al empleador que posee las cualidades y habilidades necesarias para ocupar el cargo, en algunas empresas se reciben los currículos a través de internet, puesto que poseen un sistema de seguimiento de los aspirantes al empleo, el cual elimina aquellos que no cumplen con el estilo requerido. (Mondy, 2010)

En la siguiente fase **pruebas de selección**, existen distintas pruebas que son aplicadas para la selección dependiendo del puesto de trabajo, el presupuesto y la organización, sin embargo, Mondy (2010) menciona que estas pruebas deben estar adecuadamente diseñadas, las cuales deben cumplir con las siguientes características: estandarización, objetividad, normas, confiabilidad y validez. A continuación, se desarrollarán los tipos de pruebas de selección de empleo utilizadas con mayor frecuencia por parte de las empresas como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3

Tipos de pruebas de selección

Pruebas de selección	Concepto
Pruebas de habilidades cognitivas	Determinan habilidades habituales como de razonamiento, vocabulario, fluidez verbal y de igual manera las habilidades numéricas, esto ayudará al empleador a identificar a los

	postulantes que tengan un gran conocimiento
Pruebas de habilidades psicomotrices	Son pruebas que miden la fuerza, la coordinación y las destrezas, es decir, ayudan a establecer en qué medida el postulante tiene la capacidad de concentrarse, de realizar varias tareas simultáneamente o de qué manera maneja información.
Prueba de conocimiento del puesto	Miden los conocimientos que tiene el candidato en base a las actividades del puesto al que se postuló. Estas pruebas pueden ser diseñadas específicamente para un puesto con base en la información del análisis de puestos.
Prueba de muestra de trabajo	El candidato realiza una actividad o un conjunto de actividades que son esenciales en el puesto de trabajo, es decir, se realiza una prueba de sobre una determinada habilidad requerida.
Pruebas de interés vocacional	Estas pruebas ayudarán al empleador a identificar la ocupación en la que el postulante está más interesado y en el que posiblemente se sienta cómodo, para ello se compran los intereses del postulante con los de los empleados que han triunfado en un determinado cargo, por lo tanto, el supuesto es que si una persona tiene gran interés por el puesto, será más productivo.
Pruebas de personalidad	Ayudan a medir los rasgos o temperamentos del postulante mediante la exploración de áreas como liderazgo, trabajo en equipo , honestidad, integridad y asertividad, sin

embargo, este tipo de pruebas es muy controversiales debido a que algunas investigaciones han concluido que su validez es baja con relación a otras pruebas.

Fuente: Mondy (2010)

Para este punto ya existen pocos candidatos preseleccionados, por lo que la **entrevista de trabajo** resulta ser la herramienta con mayor influencia en la decisión final. Para Mondy (2010) la entrevista es una conversación en la cual un entrevistador y el candidato intercambian información, con la finalidad de que el entrevistador pueda determinar si el candidato está dispuesto a trabajar y si podrá adaptarse a la organización.

La entrevista debe tener una planeación para que sea eficaz considerando como primer punto la rapidez con la que se desarrolla el proceso, en segundo lugar está el espacio físico donde se realiza la entrevista, que debe ser privado y que exista el menor número de interrupciones, y como tercer punto, el entrevistador debe tener una personalidad agradable y tener la capacidad de escuchar y comunicarse de manera eficaz, por lo contrario, debe familiarizarse con las cualidades del candidato. Para prepararse debe establecer el perfil del cargo con base en la información de la descripción y especificación del puesto, además debe tener la siguiente información para la entrevista: comparación de la solicitud del empleo del candidato y de su currículum, preguntas relacionados con las cualidades requeridas para el puesto, plan detallado para describir el cargo, la compañía y el departamento. (Mondy, 2010)

De igual manera existen distintos tipos de entrevistas generales que se detallan a continuación con base a la perspectiva del autor Mondy (2010):

- *Entrevistas no estructuradas*: El entrevistador realiza preguntas abiertas y de sondeo, se considera una entrevista amplia debido a que el entrevistador motiva al candidato para que pueda expresarse fluidamente en la conversación, siendo de gran utilidad para la selección, debido a que se obtiene mayor información del candidato.

- *Entrevistas estructuradas*: El entrevistador realiza una serie de preguntas en relación al puesto de trabajo y regularmente contiene los cuatro tipos de preguntas. Preguntas de simulación, se plantean una situación común del empleo para determinar de que manera actúa el candidato si se encuentra en una situación igual. Preguntas de conocimiento del puesto, determinan los conocimientos del candidato en relación al cargo, estas preguntas pueden ser con base a las habilidades educacionales o las habilidades científicas o administrativas.

Preguntas de simulación de una muestra del trabajo, relacionan situaciones con situaciones en las que el candidato debe responder con preguntas basadas en realizar una actividad. Preguntas de requisitos del empleado, determinan la disposición del candidato de cumplir con los requerimientos del puesto de trabajo.

- *Entrevistas conductuales*: Es de tipo estructural en la que se piden al candidato que relate algunos incidentes relevantes que haya tenido en el pasado en el cargo en cuestión. De este modo, el comportamiento del pasado es un gran instrumento para predecir el comportamiento en el futuro. Las preguntas y respuestas que se obtienen de esta entrevista, se relacionan con el desempeño del cargo, además de ser exactas para la predicción del éxito del candidato en el puesto de trabajo.

Una vez finalizada la entrevista, se inicia con la **investigación previa al empleo: verificación de antecedentes y referencias**, para esta etapa son muy pocos los que han superado las otras fases, por lo que a partir de esta, los encargados de filtrar a los finalistas son los encargados de recursos humanos y la gerencia. En esta parte, se determina la exactitud de la información que presentó el candidato, en muchas ocasiones las razones para dejar un empleo pueden ser encubiertas de modo que presenta una trayectoria laboral que no tiene un panorama completo o exacto. Muy a menudo se realiza la verificación de antecedentes como: empleo anterior, educación, referencias personales, antecedentes penales, litigios civiles, historia de remuneración de los empleados, historial crediticio y número de registros de seguridad social. Las verificaciones de referencias son verificaciones de las personas que conocen al candidato que a su vez proporcionan datos adicionales.

La **decisión de selección** es el último punto y el más importante de todos, esta parte lo realiza el encargado del proceso, por lo tanto es conocedor de que la alta inversión en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de un empleado, por lo que debe contratar al candidato más capacitado para el puesto respecto a los criterios de la organización. Generalmente, el candidato seleccionado tiene las cualidades que más se ajustan a los requisitos del puesto disponible y a la organización.

Una vez que el candidato idóneo ha sido seleccionado, se procede al examen físico o examen médico con el propósito de evaluar si un postulante cuenta con la capacidad física necesaria para desempeñar las tareas del trabajo. Mondy (2010).

CAPÍTULO 2

2. MANUAL DE FUNCIONES

Introducción

El presente capítulo se enfoca en la explicación de la metodología que se utilizó para la recolección de información y la herramienta para el desarrollo del manual de funciones para el cargo de cajeros de la panadería "El Golosito". El levantamiento de información a través de la elaboración del manual de funciones, surge de la necesidad de establecer un manual de apoyo con información pertinente y consistente sobre las actividades, nivel de jerarquía, procesos, herramientas, entre otros aspectos que se consideran para un desempeño eficaz en los puestos de trabajo. El manual de funciones es necesario para el siguiente capítulo, ya que contiene la información necesaria para la decisión del tipo de proceso de selección de personal.

2.1 Concepto Manual de funciones

El autor Hernández (2010) define el manual de funciones como una herramienta mediante la cual se indica las funciones y actividades a cumplir por los integrantes de la empresa según el cargo que desempeñen. El manual de funciones contiene especificaciones de cada uno de los cargos que la empresa posee y las relaciones que tienen con los otros cargos. Aquí se encuentra el proceso de organización del trabajo mediante la designación de tareas, actividades y funciones que sean necesarias para desempeñar correctamente un cargo en específico.

Por lo tanto, se considera que el manual de funciones es de vital importancia para un buen desempeño en los distintos puestos de trabajo dentro de las organizaciones, ya que al tener un manual con la información necesaria será una guía para determinar si se está cumpliendo con los objetivos planteados.

2.2 Metodología para el levantamiento de información

La metodología que se utilizó para el levantamiento de información se realizó con base a un cronograma para la aplicación de la herramienta, mismo que fue aprobado por la gerencia; seguidamente se ejecutó los talleres de información sobre el proceso, para iniciar

con el levantamiento de información mediante los cuestionarios con los expertos del cargo, luego se transcribió toda la información en un informe para la construcción del manual de funciones, el cual fue entregado al superior inmediato del cargo para su respectiva validación.

2.3 Herramienta de levantamiento de información

Para el levantamiento de información se utilizó la herramienta del autor Alfredo Paredes y asociados, en el que se incluyen datos de esta metodología, más algunos requeridos por la organización, misma que se detalla a continuación:

2.3.1 Identificación del cargo

En esta sección se identifica el puesto de trabajo, en el que se detallan datos generales como la denominación del puesto, los nombres de los ocupantes del puesto dentro de la organización, nombre del cargo superior al puesto en análisis, el departamento al que pertenece según la estructura organizacional de la empresa y finalmente la fecha en la que se realizó el levantamiento de la información.

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante del puesto:	
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración:	

2.3.2 Definición de la misión

En esta parte el experto en el cargo define claramente la misión que tiene en su puesto, el autor recomienda que esta parte se haga al final del proceso, es decir, una vez que haya definido las actividades esenciales, pueda determinar la razón de existencia de puesto de trabajo.

Para facilitar la definición del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

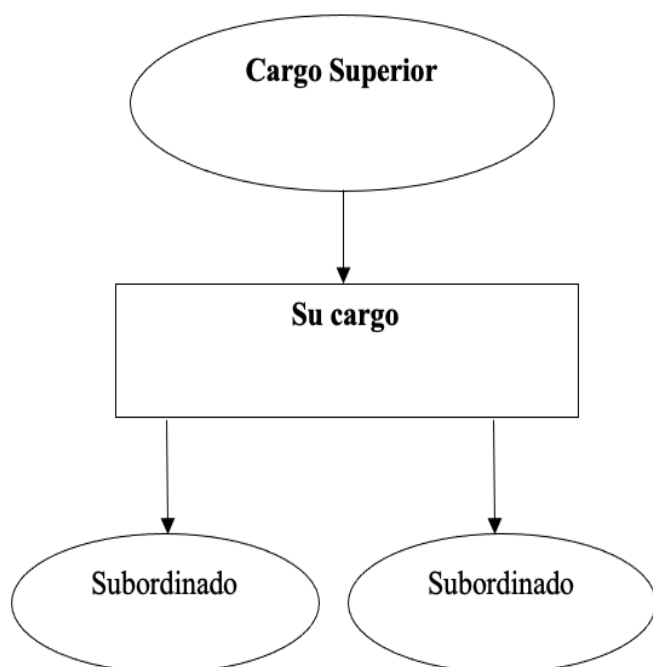
2.3.3 Dimensión

Para la dimensión, se determina nuevamente el nombre del cargo, el número de subordinado, en caso de tenerlos y las dimensiones económicas y materiales. En las dimensiones económicas el ocupante del puesto debe indicar el tipo de salario que recibe: fijo, variable o mixto; mientras que en las dimensiones materiales debe denotar todo el material que utiliza para desempeñar sus actividades en el puesto de trabajo.

CARGO:	
No. SUBORDINADOS:	
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	
DIMENSIONES MATERIALES:	

2.3.4 Organigrama del puesto

En el apartado organigrama, se determina de acuerdo con el organigrama planteado por la empresa, en el que se especifica el puesto de trabajo, inmediato superior y los subordinados a cargo.



2.3.5 Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Para esta sección el experto del puesto debe realizar un listado de todas las actividades que desempeña en su puesto de trabajo, deben incluir actividades tanto sencillas y complejas, no obstante, existe un paso adicional en el que debe asignar una calificación de los siguientes aspectos: frecuencia, consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada y complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Para la asignación de valores en los aspectos de frecuencia, consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada y complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad, se consideró la siguiente herramienta que se encuentra en la figura 14, en el que se detalla distintas escalas en base al valor que se puede designar.

Tabla 4*Escala de valores*

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Bajo complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, Trimestral, Semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fuente: Alfredo Paredes

Posteriormente para el cálculo del total de los valores, se procedió a utilizar la fórmula $F + (CE \times CM)$, en el que F representa la frecuencia, CE la consecuencia de no aplicación de la actividad y CM la complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad; y con los resultados se determina las actividades esenciales del cargo.

2.3.6 Actividades esenciales

La sección de las actividades esenciales depende de los resultados obtenidos en el total del listado de actividades, es decir, se consideran los 5 valores totales más altos para establecer las cinco actividades esenciales que se desarrollan en el cargo.

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

2.3.7 Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño se consideraron de acuerdo con las actividades esenciales del cargo, la fórmula del cálculo y la unidad de medida, estos indicadores nos ayudarán a determinar en qué medida se están cumpliendo con las actividades que se deben desarrollar en el puesto de trabajo, además de que serán de gran utilidad cuando la organización decida realizar una evaluación de desempeño.

Actividades esenciales	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Unidad de medida

2.3.8 Educación formal requerida

Para este apartado, el experto del puesto debe determinar la educación formal que debe tener para desempeñar sus actividades y explicar las áreas de conocimiento de acuerdo al nivel, para ello no se debe referir al nivel de educación que tiene el actual ocupante del puesto.

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
<u>Diplomado</u>		
<u>Maestría</u>		
<u>Doctorado</u>		

2.3.9 Capacitación adicional

La capacitación adicional hace referencia a cursos, congresos, seminarios que ayuden al desempeño de manera eficiente en el puesto de trabajo, estas capacitaciones deben ser un apoyo o fundamentación de los conocimientos adquiridos en la formación académica.

Además, se debe especificar el número de horas que implica cada una de las capacitaciones.

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

2.3.10 Conocimientos académicos

Los conocimientos académicos se basan en las actividades esenciales del puesto, en el que estos conocimientos ayudan a una mejor productividad en el puesto de trabajo, el experto en el cargo debe escoger si estos conocimientos serán de capacitación o selección.

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

2.3.11 Conocimientos informativos

Para esta sección, es necesario comprender cuales son los conocimientos generales en el que se ve inmiscuido el puesto de trabajo, en la descripción se detalla la manera en la que estos conocimientos tienen impacto para ejercer el cargo. Para ello, se basa en la siguiente guía que se puede observar en la figura 15, del mismo modo, el experto determinó si el conocimiento deberá ser de selección o de capacitación.

Tabla 5

Guía de conocimientos informativos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		

Fuente: Alfredo Paredes

2.3.12 Experiencia laboral requerida

La experiencia laboral requerida comprende los aspectos de: tiempo de experiencia que requiere para el puesto de trabajo, experiencia en puestos similares o en empresas que se desempeñen en el mismo sector, y el tiempo de adaptación del puesto, es decir, en cuánto tiempo una persona se puede adaptar al puesto de trabajo y realizar todas las actividades de manera correcta.

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2. Experiencia en puestos similares	
3. Tiempo de adaptación al puesto	

2.3.13 Validación

Para finalizar con el manual de funciones, existe un apartado en el que se indica la fecha de elaboración, la persona o personas que dieron toda la información y la validación por parte del jefe superior o el gerente de la empresa.

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

2.4 Manual de funciones para el cargo de cajeros para la panadería "El Golosito"



Panadería y Pastelería "El Golosito"

PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del puesto:	Cajero
Nombre del ocupante del puesto:	Diana Molina
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Manuel Ortiz
Departamento al que pertenece:	Servicio y atención al cliente
Fecha de elaboración:	20/03/2023

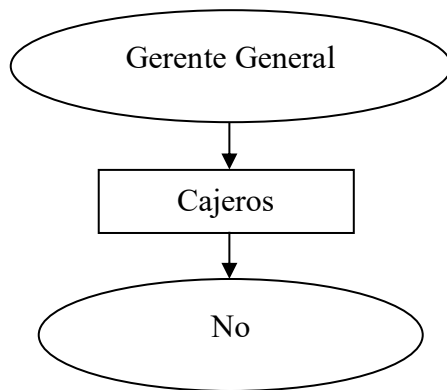
II. MISIÓN DEL PUESTO

Recepcionar el dinero en efectivo de las ventas generadas en el día con la finalidad de recaudar los ingresos de la empresa en caja, además de realizar los pagos correspondientes a proveedores.

III. DIMENSIÓN

Cargo:	Cajero
No. Subordinados:	0
Dimensiones Económicas:	Salario fijo
Dimensiones Materiales:	Computadora, caja registradora, sistema de facturación, dinero, uniforme, calculadora, notas de venta, esferos, internet, espátulas, engrampadora, tijeras, cuadernos.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. LISTADO DE ACTIVIDADES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Registra las ventas	5	5	5	30
2	Controla el envío de facturas	4	5	5	29
3	Ingresa los productos en el sistema	2	4	4	18
4	Adquiere los productos para la venta	4	4	3	16
5	Recepta los pedidos de los clientes	4	5	3	19
6	Atiende al cliente	5	4	5	25
7	Controla el cuadro de caja	5	5	5	30
8	Coloca los productos en las perchas y paneras	5	4	3	17
9	Mantiene contacto con los proveedores en temas de abastecimiento.	5	4	2	14

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Controla el cuadro de caja	5	5	5	30
2	Registra las ventas	5	5	5	30
3	Controla el envío de facturas	4	5	5	29
4	Atiende al cliente	5	4	5	25
5	Recepta los pedidos de los clientes	4	5	3	19

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Actividades de la posición	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Unidad de medida
Controla el cuadro de caja	Eficacia	Número de cuadros de caja correctos/Total de cuadros de caja realizados	%
Registra las ventas	Eficacia	Número ventas registradas correctamente/Total de ventas registradas	%
Controla el envío de facturas	Eficacia	Total de facturas enviadas correctamente / Total de facturas emitidas	%
Atiende al cliente	Eficacia	Número de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos	%
Recepta los pedidos de los clientes	Eficacia	Total de pedidos entregados correctamente / Total de pedidos receptados	%

PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Cajero

VIII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Ciencias	Contabilidad general, Matemáticas.
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Maestría		
Doctorado		

IX. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de horas
Servicio al cliente	30-50 horas.
Ventas	30-60 horas.
Técnicas para el manejo de una máquina registradora.	25-50 horas.

X. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Controla el cuadro de caja	Matemáticas	X	
Registra las ventas	Análisis Contable		X
Controla el envío de facturas	Análisis Contable		X
Atiende al cliente	Marketing	X	
Recepta los pedidos	Ventas, matemáticas		X

XI. CONOCIMIENTOS INFOMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y	X	

	prioridades de la institución.		
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ X _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

XIII. VALIDACIÓN

Fecha de elaboración	20/03/2023
Realizado por:	Diana Molina
Validado por:	Manuel Ortiz

CAPÍTULO 3

3. SELECCIÓN DE PERSONAL

Introducción

En el presente capítulo, se presenta el desarrollo de la propuesta para el proceso de selección de personal del cargo de cajeros en la panadería "El Golosito", mediante la implementación de la metodología propuesta por el autor Wayne Mondy (2010). Además, se ha llevado a cabo la elaboración de documentos relacionados con los requisitos del puesto y la organización, con la finalidad de que la empresa cuente con un proceso de selección estructurado que le permita identificar al candidato más adecuado para el puesto de trabajo. La implementación de esta herramienta permite establecer criterios claros y objetivos para la evaluación de los candidatos, es decir, el proceso de selección es más efectivo y justo para la organización. De igual manera, la elaboración de documentos relacionados con los requerimientos del puesto y la organización, ayuda a asegurar que se cuente con un personal calificado con los valores y objetivos que se encuentran relacionados con la empresa.

3.1 Metodología

La metodología utilizada para realizar la propuesta de selección de personal se realizó mediante la propuesta establecida por Mondy (2010) debido a su claridad y concisión en cada una de las etapas del proceso, así como por su adaptabilidad a las necesidades específicas de la organización; además es considerada una de las herramientas consolidadas dentro de la administración del talento humano. Para cada fase del proceso, se elaboraron documentos específicos ajustados al puesto de trabajo correspondiente, en este caso, los cajeros, que incluyen rubros de calificación con una puntuación máxima de 100 puntos.

3.2 Propuesta de selección de personal para el cargo de cajeros de panadería y pastelería "El Golosito"

Se explica detalladamente la herramienta propuesta por el autor y en esta sección se desarrollan los siete pasos que conforman el proceso de selección aplicado al puesto de cajeros en la panadería y pastelería "El Golosito".

3.2.1 Entrevista Preliminar

El primer paso del proceso de selección corresponde a la entrevista preliminar, en el cual su propósito es eliminar a los candidatos que no cumplen con los requisitos básicos para el puesto de trabajo, en este sentido, el encargado de la entrevista realiza preguntas específicas en relación con cuatro aspectos clave, tales como datos personales, información académica, referencias laborales e información del cargo. Para una mejor presentación de estos aspectos, se ha desarrollado un formato de entrevista preliminar que incluye los rubros mencionados anteriormente, tal como se puede observar a continuación.

ENTREVISTA PRELIMINAR



Fecha:	Día:	Mes:	Año:	Cargo al que está aplicando:			
Datos Personales							
Apellidos:			Nombre:				
CI:			Teléfono:				
Lugar de residencia actual:							
Información Académica							
Bachillerato	Requerido <input type="checkbox"/> Lo posee <input type="checkbox"/>	Tecnología	Requerido <input type="checkbox"/> Lo posee <input type="checkbox"/>	Tercer nivel	Requerido <input type="checkbox"/> Lo posee <input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel	Requerido <input type="checkbox"/> Lo posee <input type="checkbox"/>
Certificaciones:							
Referencias laborales							
Último puesto de trabajo:			Tiempo que laboró en el último trabajo:				
Experiencia en cargos similares:			Experiencia en instituciones similares:				
Información del cargo							
Aspiración salarial :			Disponibilidad de tiempo:	Tiempo completo <input type="checkbox"/> Medio Tiempo <input type="checkbox"/> Horarios rotativos <input type="checkbox"/>			

Para la implementación de esta entrevista preliminar, será llevada a cabo por el encargado designado por la empresa. Se sugiere realizarla de forma presencial para tener un primer contacto directo con los candidatos y recibir información precisa de los mismos. No obstante, existe la opción de realizarla mediante otros medios, como una llamada telefónica y/o videollamada, pero dependerá de las preferencias de la organización, que considerará factores como el tiempo y los recursos disponibles.

3.2.1.1 Calificación de la entrevista preliminar

A continuación, se detalla un documento en el que el encargado de la entrevista realizará una calificación, asignando una calificación sobre los aspectos fundamentales para el cargo. La valoración de este paso será de 10 puntos del total del proceso de selección.

CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA PRELIMINAR



Fecha:

Cargo al que está aplicando:

Datos del candidato

Nombres y Apellidos :

CI:

Edad:

Teléfono/Celular:

De acuerdo al desempeño del candidato durante la entrevista preliminar, se otorgará una calificación para las características determinadas, conforme a los siguientes criterios:

REQUISITOS		Puntuación
Información académica: El candidato posee un título de bachiller en Ciencias		/3
Referencias laborales: El candidato cuenta con una experiencia mínima en cargos similares y/o en instituciones similares.		/3
Información del cargo:	El salario fijado por la empresa se ajusta a la aspiración salarial del candidato.	/2
	El candidato tiene disponibilidad de tiempo	/2
TOTAL		/10

3.2.2 Revisión de solicitudes de empleo y currículos

Una vez efectuada la entrevista preliminar y descartados a los candidatos que no cumplen con los requisitos del puesto, se procede a la revisión de las solicitudes de empleo y currículos presentados por los aspirantes al puesto. Para tal fin, se presenta un documento dividido en dos partes que serán de utilidad para los candidatos al puesto como una guía para llenar sus datos y referenciales laborales. La primera parte, es una plantilla sobre la solicitud de empleo, mientras que la segunda corresponde al currículum; ambas partes permiten obtener información relevante de los candidatos, tales como: datos personales, formación académica, información sobre antecedentes laborales y referencias personales.

Solicitud de Empleo



Número de Solicitud

Fecha:

Puesto solicitado:

■ DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos :

Cédula : Sexo Hombre Mujer

Edad: Fecha de nacimiento :

Estado Civil :

¿Tiene discapacidad? : Si No Tipo de discapacidad : ¿Posee carnet? : Si No

¿Tiene hijos? : Si No Número de hijos :

Dirección domiciliaria :

Teléfono : Celular :

Correo electrónico :

■ FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL DE EDUCACIÓN	INSTITUCIÓN	AÑO EN EL QUE SE GRADUÓ	TÍTULO OBTENIDO
Bachiller:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tecnólogo:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tercer Nivel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cuarto nivel:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

■ INFORMACIÓN LABORAL

	TRABAJO ACTUAL	ÚLTIMO TRABAJO
Puesto de trabajo :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre del jefe :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Número de subordinados :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Salario :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Horario de trabajo :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiempo que laboró :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Razón de su retiro :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre de la empresa :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contacto de la empresa :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

■ REFERENCIAS PERSONALES

Las referencias personales no pueden ser de familiares directos al candidato

	<i>REFERENCIA 1</i>	<i>REFERENCIA 2</i>
Nombres	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Celular/ Teléfono :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Profesión:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiempo que esta persona lo conoce :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

■ REFERENCIAS COMERCIALES

	<i>REFERENCIA 1</i>	<i>REFERENCIA 2</i>
Institución / Empresa:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tipo de relación:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Celular / teléfono:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dirección:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Certifico que las respuestas vertidas en el formulario son verdaderas, por lo tanto, autorizo la verificación de mis antecedentes laborales y referencias según sea necesario.

Nombre Completo y Firma

Fecha

3.2.2.1 Calificación de la revisión de solicitudes de empleo y currículos

La calificación de la entrevista tiene mayor validez dentro del proceso debido a que será sobre 10 puntos, en el que se consideran aspectos como la entrega a tiempo de información, la información entregada esté completa, existencia de concordancia en la información sobre la formación académica y la existencia en la coherencia en la información sobre las referencias laborales y personales, para lo cual se establece la siguiente rúbrica de calificación.

CALIFICACIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO Y CURRÍCULO



Fecha:

Cargo al que está aplicando:

Datos del candidato

Nombres y Apellidos :

CI:

Edad:

Teléfono/Celular:

A partir de la información entregada por los solicitantes a través de la solicitud de empleo y currículum, se asignará una calificación para los siguientes indicadores, respecto a la siguiente calificación

REQUISITOS	Puntuación
Entrega la información completa	/2
Entrega la información en el tiempo establecido	/2
Existe concordancia en la información sobre la formación académica	/3
Existe coherencia en la información sobre las referencias laborales y personales	/3
TOTAL	/10

3.2.3 Pruebas de selección

Una vez completada la fase de recolección de información mediante la solicitud de empleo, se procede a realizar pruebas de selección. Estas pruebas han sido seleccionadas con el objetivo de medir aspectos como: conocimientos, psicológicos y comportamentales que

sean pertinentes para la posición. Cada prueba ha sido diseñada específicamente para evaluar las habilidades requeridas para el puesto de cajero.

El análisis y la calificación de las pruebas de selección serán llevados a cabo por distintos evaluadores, cada uno de los cuales califica una prueba específica. El proceso completo de evaluación tiene una puntuación máxima de 20 puntos, lo que indica que es uno de los procesos más importantes en la decisión de selección. A continuación, se presenta las pruebas a aplicarse.

3.2.3.1 Pruebas de habilidades cognitivas y de personalidad

Para las pruebas de habilidades cognitivas se propone la contratación de un experto quien se encarga de la aplicación e informe final para todos los tipos de pruebas psicométricas. Desde la gerencia se analiza las más pertinentes que desde el cargo pueden ser aquellas que midan habilidades numéricas y cálculo matemáticos simple. Esta prueba tendrá una calificación máxima de 10 puntos que serán asignados de acuerdo al criterio del profesional.

Por otro lado, para las pruebas de personalidad al igual que las pruebas de habilidades cognitivas, se sugiere que la empresa contrate los servicios de un psicólogo organizacional para llevar a cabo la aplicación de las pruebas de personalidad, ya que la empresa actualmente no cuenta con uno. Este profesional también tendrá la responsabilidad de entregar toda la documentación necesaria y asignará la calificación correspondiente de acuerdo a su criterio profesional, la calificación máxima de esta prueba es de 10 puntos.

Las pruebas de personalidad son herramientas valiosas en el proceso de selección, ya que se busca contratar a un candidato que tenga una actitud positiva y sea capaz de manejar situaciones difíciles con los clientes. Dado que este puesto implica un contacto directo con los clientes, es esencial que el candidato tenga habilidades sociales efectivas y sea capaz de mantener la calma en situaciones complicadas. Para las pruebas de personalidad, la gerencia y el experto, analizan la prueba más idónea para el cargo, entre los más utilizados están:

- **Test de los Cinco Grandes (Big Five):** también conocido como el modelo de los cinco rasgos principales de personalidad, es un enfoque altamente investigado que tiene como objetivo describir la personalidad de los individuos en términos de cinco dimensiones clave: apertura a nuevas experiencias, responsabilidad, extroversión, amabilidad y estabilidad emocional. (John, Naumann y Soto, 2008).

- **Test de 16PF:** es instrumento de evaluación psicológica es muy comúnmente usado para medir los rasgos de personalidad de una persona. El test contiene 185 preguntas que buscan evaluar 16 factores de personalidad como la ansiedad, extroversión, independencia y sociabilidad. Estos factores han sido identificados a través de investigaciones empíricas y son considerados como elementos fundamentales de la personalidad humana. (Cattell y Schuerger, 2003)

3.2.3.2 Prueba de muestra de trabajo

Para la prueba de muestra de trabajo se propone utilizar la herramienta de evaluación llamada "Assessment Center" con el objetivo de determinar los comportamientos de los candidatos en un entorno de simulación y conocer de manera más profunda su desempeño en las situaciones propuestas. Para su aplicación, se desarrollarán varios documentos, como las instrucciones de aplicación para el evaluador seleccionado por la gerencia, la presentación del caso y un instructivo para los postulantes. Finalmente, se utilizará una herramienta de calificación para evaluar a los candidatos, la cual tendrá una valoración máxima de 10 puntos. A continuación se presenta los documentos que se utilizarán para este proceso:

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR ASSESSMENT CENTER



Fecha:

dd mm aaaa

Puesto solicitado:

Nombres del postulante

Nombres del Evaluador

Actividad: Simulación de caja

Las siguientes actividades simuladas tiene como objetivo determinar los comportamientos del candidato en cada situación

Duración: 40 minutos

PROCEDIMIENTOS A EVALUAR

Actividad 1: Manejar devoluciones y cambios

El candidato debe manejar una devolución de producto lácteo. Debe procesar la transacción de manera adecuada, calcular el cambio y manejar el artículo devuelto o cambiado.

Actividad 2: Atender clientes difíciles

El candidato recibe un escenario en el que un cliente se muestra insatisfecho o incluso irritable por el retraso de la entrega de su pedido. Debe manejar la situación de manera profesional y amable, solucionar el problema del cliente y completar la transacción de compra.

Actividad 3: Atender a varios clientes a la vez

El candidato debe atender a varios clientes que esperan en la fila para ser atendidos en la caja. Debe mantener la calma, la cortesía y la eficiencia mientras maneja las transacciones de manera adecuada y sin demoras excesivas.

A partir del documento de las instrucciones para el evaluador del Assessment Center, se desarrollan tres herramientas más, en las que se detalla información para el candidato sobre el algún caso en particular. Todos estos casos se plantearon con base en situaciones cotidianas que suceden a menudo dentro de la panadería.

ASSESSMENT CENTER CASO 1



Fecha:

dd

mm

aaaa

Puesto solicitado:

Nombres del postulante

Actividad: Simulación de caja

Las siguientes actividades simuladas tiene como objetivo determinar los comportamientos del candidato en cada situación

PRESENTACIÓN DEL CASO

El cliente realiza la compra de distintos productos que se muestran a continuación:

- 2 Leches de \$0,95
- Queso grande \$3,75
- 6 panes de dulce \$1,25

Sin embargo, al llegar a casa, el cliente se percató de que había adquirido el queso equivocado. Por consiguiente, tras unos minutos, decidió regresar a la panadería para devolverlo y adquirir el queso mediano que en realidad deseaba, el cual tenía un precio de \$2,55. Debe manejar esta situación de manera adecuada, calcular el cambio de manera correcta, de modo que la atención al cliente sea eficaz.

Objetivo: Proceder de manera adecuada la transacción con la finalidad de brindar un servicio completo al cliente y a su vez quede satisfecho con la misma.

Firma del postulante

ASSESSMENT CENTER CASO 2



Fecha:

dd

mm

aaaa

Puesto solicitado:

Nombres del postulante

Actividad: Simulación de caja

Las siguientes actividades simuladas tiene como objetivo determinar los comportamientos del candidato en cada situación

PRESENTACIÓN DEL CASO

Un cliente se acerca a la panadería para solicitar un pastel personalizado para el día siguiente a las 4:00 pm y solicitó que la entrega fuera puntual. Usted tomó su pedido, pero al anotar los detalles en la hoja correspondiente, por error, registró la hora de entrega para las 4:30 pm.

Al día siguiente, el cliente llegó a la hora acordada para recoger su pedido. Desafortunadamente, en la pastelería aún estaban preparando el pastel. El cliente, molesto e impaciente por la situación, exigió una devolución del dinero, dado que habían pasado 10 minutos de la hora acordada y aún no se le había entregado su pastel. Usted debe asumir la culpa del retraso y controlar adecuadamente la situación para evitar la pérdida del cliente y cualquier posible devolución.

Objetivo: Resolver el problema del cliente de manera adecuada con la finalidad de brindar un servicio al cliente amable y profesional.

Firma del postulante

ASSESSMENT CENTER CASO 3



Fecha:

dd

mm

aaaa

Puesto solicitado:

Nombres del postulante

Actividad: Simulación de caja

Las siguientes actividades simuladas tiene como objetivo determinar los comportamientos del candidato en cada situación

PRESENTACIÓN DEL CASO

En la panadería y pastelería "El Golosito", durante las tardes en el horario de 5:00 pm a 6:00 pm, se produce una acumulación de clientes que compran pan debido a que es el horario en el que las personas salen de sus trabajos. En este momento, hay una fila de cuatro personas esperando ser atendidas: dos de ellas esperan para pagar sus productos, otra desea realizar un pedido de pastel personalizado para un cumpleaños, y la última desea conocer los ingredientes del pan multicereal.

Usted debe atender a todos los clientes de manera eficaz y sin demoras, para evitar cualquier tipo de molestia por parte de los mismos, mantener una actitud amable y cordial en todo momento, escuchando y comprendiendo las necesidades de los clientes.

Objetivo: Atender a varios clientes a la vez de manera adecuada de modo que no existan demoras excesivas.

Firma del postulante

3.2.3.2.1 Calificación de Assement Center

La califiación máxima de la prueba de Assement Center es de 15 puntos, en el que se evalúa cada caso propuesto en los documentos anteriores con relación a si se cumple o no con lo que se solicita en los mismo.

CALIFICACIÓN DE ASSEMENT CENTER



Fecha:

Cargo al que está aplicando:

Duración del proceso:

Evaluador:

Datos del candidato

Nombres y Apellidos :

Puntuación	Calificación	Descripción
0	Malo	No cumple con nada de lo solicitado en el caso.
3	Regular	Cumple con la mayor parte de lo solicitado en el caso.
5	Bueno	Aplica todos los requerimientos y cumple de manera efectiva con todo lo solicitado en el caso.

Actividad	Calificación	Observaciones
<p>Actividad 1: Manejar devoluciones y cambios</p> <p>El candidato debe manejar una devolución de producto o un cambio de talla o color de un artículo. Debe procesar la transacción de manera adecuada, calcular el cambio y manejar el artículo devuelto o cambiado según los procedimientos establecidos.</p>	/5	
<p>Actividad 2: Atender clientes difíciles</p> <p>El candidato recibe un escenario en el que un cliente se muestra insatisfecho o incluso irritable. Debe manejar la situación de manera profesional y amable, solucionar el problema del cliente y completar la transacción</p>	/5	
<p>Actividad 3: Atender a varios clientes a la vez</p> <p>El candidato debe atender a varios clientes que esperan en la fila para ser atendidos en la caja. Debe mantener la calma, la cortesía y la eficiencia mientras maneja las transacciones de manera adecuada y sin demoras excesivas.</p>	/5	
TOTAL	/15	

3.2.4 Entrevista de empleo

Después de completar el proceso de aplicación de las pruebas de selección, se procede a realizar la entrevista de empleo. En este punto, normalmente quedan pocos candidatos para el puesto, por lo que se decide utilizar una entrevista estructurada, lo que permite al candidato expresarse libremente sin restricciones. Las preguntas formuladas se centraron en las generalidades del empleo, su experiencia laboral, información relevante para el puesto. Todo esto se detalla en el siguiente documento.

Entrevista de trabajo



Fecha:

dd mm aaaa

Puesto solicitado:

Nombres del postulante

Nombres del Entrevistador:

Aspectos generales

1. ¿Qué le motiva a trabajar en atención al cliente?

2. ¿Cómo describiría su estilo de comunicación con los clientes? Cuénteme una experiencia

3. ¿Qué le hace sentir satisfecho en su trabajo?

4. ¿Cómo se asegura de entender y cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa?

5. ¿Qué le hace destacar como candidato para este puesto?

6. Cuénteme una experiencia en la que se realizó cambios drásticos en la empresa y cuáles fueron sus actitudes frente a esta situación

7. Cuénteme una experiencia en el que sus jefes le hayan dado una crítica constructiva y cual fue el motivo.

Entrevista de trabajo



EXPERIENCIA LABORAL

8. ¿Cuál ha sido su experiencia previa trabajando como cajero? Describa brevemente su rol

9. ¿Ha trabajado como cajero(a) en una empresa similar a la nuestra?

10. ¿Cuáles son las principales responsabilidades que ha tenido en trabajos anteriores como cajero(a)?

11. Cuénteme con detalles sobre su trayectoria previa en el manejo de productos de panadería, como panes, pasteles, galletas y otros

12. ¿Cuál ha sido la cantidad de ventas promedio por día que ha manejado en su trabajo anterior como cajero(a) de panadería para el cuadro de caja?

13. ¿Ha trabajado anteriormente en un puesto en el que ha tenido que comunicarse con proveedores? ¿Podría describir brevemente su experiencia en esta área?

14. Cuénteme alguna experiencia de cómo ha colaborado de manera efectiva con otros miembros del equipo para lograr resultados exitosos en un entorno de panadería.

Entrevista de trabajo



EMPLEO

15. ¿Qué conoce sobre nuestro negocio y los productos que ofrecemos?

16. ¿Cuál es su disponibilidad para trabajar los fines de semana y en horarios rotativos?

17. ¿Cómo ha manejado situaciones en las que un cliente no está satisfecho con su experiencia de compra?

18. ¿Cómo ha manejado situaciones de ritmo rápido y múltiples tareas en experiencias anteriores?

19. ¿Cómo ha manejado situaciones en las que hay discrepancias en el efectivo de la caja registradora al final del día?

20. ¿Cómo se comunica con sus compañeros de trabajo para asegurarse que se completen las tareas a tiempo?

21. ¿Cómo ud. contribuye al ambiente de trabajo positivo y de colaboración en la panadería?

22. ¿Cómo se asegura que su comportamiento no sea ofensivo o irrespetuoso hacia sus compañeros de trabajo?

3.2.4.1 Calificación de la entrevista de trabajo

La entrevista de trabajo se evaluará de acuerdo con las respuestas del candidato por lo que se establece diferentes parámetros de calificación, el mismo tendrá una valoración de 30 puntos. El documento de calificación es el siguiente:

CALIFICACIÓN ENTREVISTA DE EMPLEO



Fecha:

Cargo al que está aplicando:

Entrevistador:

Datos del candidato

Nombres y Apellidos :

Si	3
No	0

Parámetros		Calificación
Personalidad	El candidato demuestra una actitud positiva y entusiasta hacia el trabajo y la empresa	/3
	El candidato demuestra interés y compromiso con el puesto y la empresa	/3
Experiencia laboral	El candidato tiene experiencia previa en trabajos similares	/3
	El candidato demuestra que tiene conocimientos sobre las habilidades y responsabilidades que implican en el puesto de trabajo	/3
	El candidato demuestra tener una facilidad de comunicación con otros miembros de la empresa	/3
Empleo	El candidato demuestra flexibilidad con relación a los horarios de trabajo	/3
	El candidato demuestra habilidades para tomar decisiones efectivas en relación a la resolución de problemas y/o situaciones difíciles	/3
	El candidato demuestra habilidades de comunicación, liderazgo y respeto para trabajar en equipo	/3
Otros aspectos	El candidato llega puntual o unos minutos antes a la entrevista	/3
	El candidato durante la entrevista se expresa de manera clara y efectiva	/3
TOTAL		/30

3.2.5 Investigación previa al empleo: verificación de antecedentes y referencias

Este paso es fundamental en el proceso de selección, ya que el encargado debe analizar cuidadosamente las referencias proporcionadas por los candidatos en sus solicitudes de empleo para verificar su veracidad. Además, estas referencias pueden proporcionar información valiosa sobre los candidatos que será de gran utilidad en la toma de decisiones. Este proceso puede llevarse a cabo mediante una llamada telefónica o un correo electrónico, aunque se recomienda realizarlo por teléfono debido a su facilidad y rapidez de respuesta. Se establecen preguntas específicas para obtener información sobre el desempeño laboral, comportamiento y experiencia del candidato.

Verificación de referencias laborales



Fecha:

dd mm aaaa

Puesto solicitado:

Nombre del entrevistador:

Nombres del postulante

CI:

DATOS DE LA REFERENCIA

Nombre de la institución:

Nombre de la persona de referencia:

Puesto de la persona:

PREGUNTAS

1. ¿Cuanto tiempo laboró el empleado en la empresa?

2. ¿En que puesto se desempeñaba el empleado?

3. ¿Cuales eran las funciones y responsabilidades del candidato ?

4. ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño laboral de su antiguo empleado?

5. ¿El empleado llegaba puntual y asistía de manera regular al trabajo?

6. ¿Cual fue el motivo por el cual el empleado dejó de trabaja en su empresa?

7. ¿Como se relacionaba el empleado con sus compañeros de trabajo?

8. ¿El empleado era honesto y confiable o tuvo algún inconveniente?

9. Si usted tuviera la oportunidad de volver a contratar a su ex empleado, lo haría?

Verificación de Referencias Personales



Fecha:

dd mm aaaa

Puesto solicitado:

Nombre del entrevistador:

Nombres del postulante

Cl:

DATOS DE LA REFERENCIA

Nombre de la persona de referencia

Profesión:

PREGUNTAS

1. ¿Conoce al candidato?

2. ¿Que tipo de relación tiene con el candidato?

3. ¿Cual es la personalidad del candidato en cuanto a sus relaciones personales ?


4. ¿Conoce al candidato por ser puntual ?

5. ¿De que manera describiría al candidato con relación a sus fortalezas y debilidades?

3.2.5.1 Calificación de la verificación de antecedentes y referencias

La calificación de esta etapa del proceso de selección tendrá un valor de 15 puntos, lo que representa una proporción significativa del total del proceso. Para garantizar una calificación justa y objetiva, se establecerá una rúbrica de evaluación que permita valorar diferentes aspectos relevantes de cada candidato.

CALIFICACIÓN VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS



Fecha:Cargo al que está aplicando:

Entrevistador:

Datos del candidato

Nombres y Apellidos :

Si	0
No	5

Parámetros	Calificación
Las referencias laborales, personales y comerciales son verídicas	/5
El candidato demostró ser responsable, puntual y honesto en sus empleos anteriores	/5
La descripción del candidato es adecuada para el puesto de trabajo	/5
TOTAL	/15

3.2.6 Decisión de selección

Para finalizar con el proceso de selección del personal idóneo para el cargo de cajeros, se establece una herramienta de evaluación en donde se contabiliza todas las calificaciones asignadas a los candidatos durante cada etapa. La calificación máxima del proceso es de 100

puntos, por lo tanto, el candidato que se aproxime a este puntaje será el seleccionado para el puesto.

DECISIÓN DE SELECCIÓN



Fecha:

dd mm aaaa
[] [] []

Puesto solicitado:

[]

Nombres del postulante

[]

CI:

[]

Teléfono/ Celular

[]

Nombre del responsable del proceso de selección

[]

Para seleccionar al mejor candidato para el cargo de cajero, es necesario asignar una puntuación a su desempeño en cada etapa del proceso de selección. Se seleccionará al candidato que obtenga la puntuación más cercana a la calificación máxima posible.

Para cada parte del proceso se asignó una calificación, con un total de 100 puntos como máxima de todo el proceso de selección. La siguiente tabla muestra el detalle de las calificaciones para cada etapa del proceso.

Proceso de selección		Calificación
Entrevista preliminar		/10
Revisión de solicitudes y currículos		/10
Pruebas de selección	Prueba de habilidades cognitivas	/10
	Prueba de muestra de trabajo	/15
	Prueba de personalidad	/10
Entrevista de empleo		/30
Verificación de referencias		/15
TOTAL		/100

CONCLUSIÓN

La panadería y pastelería "El Golosito" es una microempresa familiar que inicia sus operaciones en el año 2000 en la ciudad de Azogues. A lo largo de los años, se ha ido innovando y expandiendo su oferta de productos para satisfacer las necesidades de la población local, incluyendo una amplia gama de productos de calidad y saludables. La empresa ha logrado un mayor posicionamiento a través de su sistema de franquicias y se preocupa por mantener su tradición artesanal, mientras se adapta a la demanda de los clientes. A pesar de que su estructura organizacional sigue siendo pequeña, cuenta con un equipo de trabajo bien definido y capacitado en cada una de las áreas que componen la empresa, desde la producción hasta el área administrativa, pasando por el servicio al cliente y el marketing. Todo esto con el fin de mantener una imagen corporativa sólida y satisfacer las necesidades de sus clientes, y así seguir siendo una de las panaderías más importantes de la ciudad.

La administración de talento humano en la organización, refleja que la falta de un manual de funciones, proceso de selección de personal, evaluación de desempeño y diagnóstico de cultura y clima organizacional indica que la administración del talento humano puede mejorarse significativamente. La implementación de estas herramientas ayuda a la empresa a mejorar su gestión del personal y a maximizar el potencial de su equipo de trabajo.

Bajo este contexto, se ve la necesidad de analizar bases teóricas fundamentales para su aplicación, por lo tanto se establece un marco teórico en el que se describe que el capital humano y financiero son dos pilares fundamentales para la subsistencia de las empresas en el mercado, en este estudio se enfoca principalmente en el segundo elemento como una estrategia clave para lograr el éxito empresarial. Su importancia radica en que el personal eficiente es esencial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y para resolver problemas y conflictos en la organización. Por lo tanto, es esencial para los gerentes y administradores desarrollar una relación efectiva entre la organización y los empleados de manera eficiente y eficaz. Para una adecuada gestión en una organización, existen distintos autores que proponen diferentes enfoques para lograrlo. Tanto Idalberto Chiavenato como Wayne Mondy, plantean la importancia de los procesos de provisión, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos, aunque con algunos matices y enfoques distintos.

La administración del personal es una tarea fundamental para garantizar el éxito de una organización, y debe ser llevada a cabo de manera planificada y estratégica.

Uno de los procesos fundamentales para la recolección de información es el análisis de puestos, el cual es un proceso importante en la administración del talento humano debido a que ayuda a establecer los requerimientos del cargo y tiene un impacto directo en la estructura de la organización, el grado de autoridad y control y los criterios de rendimiento. El manual de funciones es importante para establecer un apoyo consistente y pertinente al personal sobre actividades, procesos, herramientas, necesarios para un desempeño eficaz. La metodología para su elaboración incluye talleres, cuestionarios llenados por expertos, transcripción de información en un informe, y validación por parte del superior inmediato del cargo.

El proceso de selección de personal desempeña un papel crucial al buscar identificar al candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo, lo cual tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia y el rendimiento laboral de la empresa. Es esencial establecer un perfil detallado del cargo y emplear una variedad de herramientas de selección, como la revisión exhaustiva de solicitudes, pruebas que evalúen tanto habilidades cognitivas como psicomotrices, pruebas de conocimiento específico del puesto, entre otras. La entrevista de trabajo desempeña un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones, y se pueden utilizar diferentes tipos de entrevistas, como las no estructuradas, estructuradas y conductuales, cada una con su propio enfoque y beneficios. Una vez que se ha seleccionado al candidato más adecuado, se lleva a cabo una rigurosa verificación de antecedentes y referencias antes de tomar la decisión final. Este proceso de selección minucioso y riguroso busca garantizar que la organización cuente con el personal más competente y apto para cumplir con los requisitos del puesto y los objetivos de la empresa. Al invertir en la selección y desarrollo adecuado del personal, las organizaciones aumentan las probabilidades de alcanzar el éxito económico deseado y garantizan una inversión rentable en términos de resultados esperados.

Finalmente, este trabajo de investigación termina con la propuesta de herramientas de selección de personal basada en la información del autor Mondy (2010), reconocida por su claridad y adaptabilidad a las necesidades específicas de la organización. Además, se desarrollan documentos específicos que detallan los requisitos del puesto y de la organización, lo que brinda un marco sólido para evaluar a los candidatos y encontrar al más

idóneo para el puesto de trabajo. La implementación de esta herramienta tiene varios beneficios. En primer lugar, establece criterios claros y objetivos para evaluar a los candidatos, lo que mejora la efectividad del proceso de selección y garantiza una mayor imparcialidad en la toma de decisiones. Al seguir una metodología establecida, se evitan sesgos y se logra una evaluación más precisa de las habilidades y capacidades de cada postulante.

El proceso de selección propuesto consta de siete diferentes etapas. Se inicia con una entrevista preliminar, luego, se revisan detalladamente las solicitudes de empleo y los currículos de los candidatos que pasaron la primera etapa. Esta revisión permite obtener información más completa sobre la formación académica, la experiencia laboral y las referencias de cada postulante. Además, se realizan pruebas de selección diseñadas para evaluar aspectos específicos y posteriormente, se realiza una entrevista de empleo estructurada, continuando con una verificación exhaustiva de antecedentes y referencias, lo que brinda información valiosa para la toma de decisiones. Por último, se realiza una evaluación de todos los pasos del proceso de selección, asignando calificaciones a cada etapa. Estas calificaciones se suman para determinar la decisión final de selección, con el objetivo de contratar al candidato más calificado y que se alinee con los valores y objetivos de la organización. En definitiva, la propuesta busca asegurar que la panadería y pastelería "El Golosito" cuente con un equipo de cajeros altamente calificados, que se ajusten a los requisitos del puesto y compartan los valores de la empresa. Al implementar un proceso de selección estructurado y objetivo, se mejora la efectividad del proceso y se incrementan las posibilidades de encontrar al candidato ideal para desempeñar el trabajo de manera exitosa.

RECOMENDACIONES

A medida que la industria evoluciona, se genera un entorno empresarial altamente competitivo, lo que implica que las organizaciones deben buscar constantemente formas de destacar y mantener una ventaja competitiva. En este sentido, la reconocida panadería y pastelería "El Golosito", con su trayectoria y éxito en el mercado azogueño, tiene la oportunidad de diferenciarse a través de un equipo humano eficiente y altamente productivo

Por consiguiente, se recomienda a la organización que aplique las herramientas desarrolladas en este estudio de investigación. Estas herramientas están específicamente diseñadas para optimizar los procesos de gestión del talento humano, permitiendo una selección y retención eficaz del personal más adecuado para cada puesto. Cabe mencionar que estas herramientas se adaptan a las necesidades y requisitos particulares de "El Golosito", considerando su contexto y desafíos específicos.

Además, es fundamental elaborar manuales de funciones detallados para cada uno de los cargos restantes dentro de la empresa. Estos manuales proporcionarán una visión clara y completa de las responsabilidades y requisitos de cada puesto, lo cual será de gran utilidad para la gerencia. Asimismo, esta documentación garantizará que el proceso de selección sea efectivo en todos los niveles de la organización, no solo para los cajeros, sino también para otros cargos.

La implementación de estas recomendaciones permitirá a la organización contar con un equipo de trabajo idóneo y altamente competente en todos los puestos clave. Esto, a su vez, fortalecerá su posición competitiva en el mercado, asegurando un rendimiento sobresaliente y la capacidad de satisfacer las demandas cambiantes de sus clientes. En definitiva, invertir en la mejora de los procesos de selección y gestión del talento humano se convertirá en un impacto positivo en la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la organización.

REFERENCIAS

- Aguilar Joyas, J. C. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. *Mercados y Negocios*, 15(1). <https://www.redalyc.org/pdf/5718/571863945001.pdf>
- Aguilera Mancilla G., Nahuat Arreguín J. J., y Badillo Morales D. O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del estado de Coahuila. *Mercados y negocios*, (40), 63-83. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571860888005/571860888005.pdf>
- Alonso P., Moscoso S., y Cuadrado D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002>
- Cattell, H. E., y Schuerger, J. M. (2003). *Essentials of 16PF assessment* (Vol. 40). John Wiley & Sons. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4bzPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP11&dq=\(Cattell+y+Schuerger,+2003\)+Essentials+of+16PF+assessment&ots=zxZnlatQ9W&sig=jlzv20gwzOvzkZKzS5niNZdfUJc#v=onepage&q=\(Cattell%20y%20Schuerger%2C%202003\)%20Essentials%20of%2016PF%20assessment&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4bzPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP11&dq=(Cattell+y+Schuerger,+2003)+Essentials+of+16PF+assessment&ots=zxZnlatQ9W&sig=jlzv20gwzOvzkZKzS5niNZdfUJc#v=onepage&q=(Cattell%20y%20Schuerger%2C%202003)%20Essentials%20of%2016PF%20assessment&f=false)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. 9na ed.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mc Graw Hill. <https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%2520gesti%25C3%25B3n%2520de%2520los%2520la%2520recursos%2520humano%25>

[20-
%2520Dolan%252C%2520Valle%252C%2520Jackson%2520y%2520Schuler.
pdf](#)

Hernández, J. (2009). Reactions to some ICT-based personnel selection tools. *Economics & Sociology*, 14(1), 214-231. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-1/14>.

John, O. P., Naumann, L. P., y Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. <https://psycnet.apa.org/record/2008-11667-004>

Lopez Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. (11 ed.). <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf>

Reinoso Martínez, O. L., y Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci_arttext&tlng=en

Vallejos Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 15-19. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Zhan, R. y Liu, H. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. Semestre económico, 15(31), 173-186. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462012000100008