



## **Facultad de Ciencias de la Administración**

### **Carrera de Administración de Empresas**

Propuesta de proceso de selección de personal para  
el cargo de vendedor de la empresa Paldoni. Cía.  
Ltda.

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

**Autora:**

Doménica Nicole Mosquera Vintimilla

**Directora:**

María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca – Ecuador**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis hermanos Emi y Mate, quienes han sido mi mayor inspiración y apoyo desde el principio. Gracias a su constante aliento y motivación, he logrado alcanzar todo lo que me he propuesto y más allá. Los amo profundamente y les estaré eternamente agradecida por ser el motor de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi madre, mi padre, mis hermanos y mis abuelos, quienes han desempeñado un papel fundamental en este viaje. Gracias por su apoyo inquebrantable desde el principio, por brindarme fuerza, motivación y sabiduría en cada paso del camino. Otto y Blue.

A mi compañero de vida que siempre ha confiado en mí y me ha respaldado incondicionalmente desde el principio, gracias por estar a mi lado en todo momento y no dejar que me rinda.

A mis amigos, quienes han compartido este recorrido conmigo y han hecho que cada momento sea más divertido y significativo.

Un agradecimiento muy especial a mi tutora Chavi, por su inestimable apoyo durante todo este tiempo. Su guía y asistencia han hecho posible que uno de mis sueños se haga realidad, y sin su ayuda, no habría sido posible alcanzarlo

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tablas .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 La Empresa.....	2
1.1.1 Misión y Visión.....	3
1.1.2 Valores .....	3
1.1.3 Organigrama.....	4
1.1.4 Talento Humano dentro de Paldoni .....	5
1.2 Marco Teórico.....	6
1.2.1 Definición de Gestión del Talento Humano.....	6
1.2.2 Subsistemas de Talento Humano.....	7
1.3 Selección de personal .....	9
1.3.1 Definición.....	9
1.3.2 Importancia y Factores que Afectan de la Selección de Personal .....	9
1.3.3 Objetivos de la Selección de Personal .....	11
1.3.4 Pasos de la Selección de Personal.....	12
1.4 Rotación de Personal.....	15
CAPÍTULO 2.....	17
2. Manual de Funciones .....	17
2.1 Herramienta de Levantamiento de Información .....	17
2.1.1 Identificación el Cargo .....	17
2.1.2 Misión del Puesto.....	18
2.1.3 Dimensión .....	18
2.1.4 Organigrama del Puesto.....	19
2.1.5 Listado de Actividades e Identificación de las Actividades Esenciales .....	19
2.1.6 Actividades Esenciales .....	20
2.1.7 Educación Formal Requerida.....	21
2.1.8 Capacitación Adicional.....	21
2.1.9 Conocimientos Académicos .....	22
2.1.10 Conocimientos Informativos.....	23
2.1.11 Experiencia Laboral Requerida .....	24

2.1.12	Validación .....	24
2.2	Manual de Funciones para el Cargo de Vendedor de la Empresa “Paldoni. Cía. Ltda. 25	
CAPÍTULO 3 .....		31
3.	Selección de Personal .....	31
3.1	Metodología .....	31
3.2	Propuesta de Selección de Personal para el Cargo de Vendedores de la Empresa “Paldoni. Cía. Ltda.” .....	31
3.2.1	Entrevista Preliminar .....	32
3.2.3	Pruebas de Selección .....	36
3.2.4	Entrevistas de Empleo .....	41
3.2.5	Investigación Previa al Empleo: Verificación de Antecedentes y Referencias ...	47
3.2.6	Decisión de Selección.....	52
CONCLUSIÓN .....		54
RECOMENDACIONES .....		57
REFERENCIAS .....		58

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Logotipo de la Marca Paldoni.....	3
<b>Figura 2</b> Organigrama Paldoni. Cía. Ltda.....	5
<b>Figura 3</b> Subsistemas de Recursos Humanos según Idalberto Chiavenato .....	7
<b>Figura 4</b> Subsistemas de Recursos Humanos según Wayne Mondy.....	8
<b>Figura 5</b> Subsistemas de gestión integral por competencias según Martha Alicia Alles.....	8
<b>Figura 6</b> Proceso de Selección.....	13

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Entrevista preliminar .....	32
<b>Tabla 2</b> Calificación de Entrevista Preliminar .....	33
<b>Tabla 3</b> Solicitud de Empleo .....	34
<b>Tabla 4</b> Calificación de Solicitud de Empleo y Currículo .....	35
<b>Tabla 5</b> Instrucciones para el Evaluador Assessment Center .....	38
<b>Tabla 6</b> Assessment Center Caso 1.....	39
<b>Tabla 7</b> Assessment Center Caso 2.....	40
<b>Tabla 8</b> Calificación de Assessment Center.....	41
<b>Tabla 9</b> Entrevista de Trabajo.....	42
<b>Tabla 10</b> Calificación de entrevista de Empleo .....	46
<b>Tabla 11</b> Verificación de Referencias Laborales .....	47
<b>Tabla 12</b> Verificación de Referencias Personales.....	49
<b>Tabla 13</b> Verificación de Referencias Personales.....	51
<b>Tabla 14</b> Decisión de Selección.....	52

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo de titulación fue diseñar un proceso de selección de personal para el puesto de vendedor, abordando una investigación teórica sobre la gestión de recursos humanos y la creación de un manual de funciones específico para este cargo. La metodología empleada para este trabajo tuvo un enfoque cualitativo, mediante la aplicación de entrevistas para la elaboración del manual de funciones siguiendo la herramienta de Alfredo Paredes 2008 y para la propuesta del proceso de selección de personal, se utilizó al autor Wayne Mondy 2010. Fue una investigación aplicada y descriptiva, ya que buscó proponer un proceso de selección específico para el puesto investigado. El tiempo para el levantamiento de información fue transversal, ya que los datos fueron recopilados en un período específico. El objetivo final, fue mejorar el proceso de selección de personal para que cuando la organización lo aplique, pueda reducir la rotación.

**Palabras clave:** Entrevista de selección, Gestión del Talento Humano, manual de funciones, pruebas de selección, rotación de personal, selección de personal, vendedor.

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to design a personnel selection process for the position of salesperson, addressing a theoretical research on human resources management and the creation of a specific manual of functions for this position. The methodology used for this work had a qualitative approach, through the application of interviews for the elaboration of the manual of functions following the tool of Alfredo Paredes 2008 and for the proposal of the personnel selection process, the author Wayne Mondy 2010 was used. It was an applied and descriptive research, as it sought to propose a specific selection process for the position under investigation. The time for the collection of information was transversal, since the data were collected in a specific period. The ultimate goal was to improve the personnel selection process so that when the organization applies it, it can reduce turnover.

**Keywords:** Selection interview, Human Talent Management, function manual, selection tests, staff rotation, personnel selection, salesperson.



# INTRODUCCIÓN

A lo largo de la vida institucional de una empresa, es fundamental contar con procesos de talento humano mejorados que no solo faciliten la selección del personal, sino que también fomenten un ambiente laboral óptimo para todos los colaboradores. Para lograrlo, es esencial establecer procesos formales con el objetivo de alcanzar las metas empresariales a corto, mediano y largo plazo.

En este contexto, el propósito principal de esta investigación es presentar, en un primer capítulo, el marco teórico. Este marco comprende una exhaustiva exploración de la empresa, detallando su misión, visión y valores. Además, se aborda de manera integral la gestión del talento humano, desglosando sus distintos subsistemas, y se profundiza en la temática de la selección de personal, incluyendo su definición, importancia, objetivos y los pasos involucrados en dicho proceso. En un segundo capítulo, se elabora el manual de funciones, recurriendo a la herramienta metodológica desarrollada por Alfredo Paredes para el levantamiento de información. Por último, en el tercer capítulo, se presenta la propuesta detallada del proceso de selección de personal destinado al cargo de vendedor, con el fin de ofrecer una visión comprehensiva y práctica de las estrategias de reclutamiento y selección dentro del contexto empresarial analizado.

Es crucial comprender la base teórica de los temas más relevantes de esta investigación, ya que esto ayudará en la elaboración de un manual de funciones específico para el área de ventas, dicho departamento ha enfrentado una alta rotación de personal, lo que ha tenido un impacto directo en la empresa. Es relevante considerar que los vendedores representan la imagen corporativa ante los compradores, por lo tanto, la selección de personal es fundamental para mantener la coherencia y calidad en el servicio ofrecido.

El manual de funciones proporcionará una descripción detallada de las responsabilidades y tareas específicas de cada puesto en el área de ventas, asegurando un funcionamiento más eficiente de la organización, además, con esta herramienta se llevará a cabo un proceso de selección estructurado, lo que permitirá a la empresa administrar de manera más eficaz su fuerza laboral y evitar problemas en el desempeño de las funciones, el objetivo principal es contribuir al éxito de Paldoni. Cía. Ltda. mediante un enfoque completo de gestión de talento humano en el ámbito de ventas.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo se divide en dos partes importantes. En primer lugar, se presenta detalladamente a la empresa Paldoni. Cía. Ltda., esto permite conocer más a fondo a la empresa de la cual se tratará este trabajo. Se aborda antecedentes de la empresa, seguidos por la misión, visión, valores y su organigrama. Para concluir esta sección, se analiza la realidad del departamento de talento humano dentro de Paldoni. Posteriormente, se abordan temas del marco teórico con el fin de conocer aspectos bibliográficos importantes para la realización de este trabajo, inicia con la gestión del talento humano y sus subsistemas que incluyen la propuesta de tres autores destacados, luego se profundiza en el tema de selección de personal, abarcando su definición, importancia, los factores que influyen en el proceso, los objetivos que persigue y finalmente se concluye esta sección con temas relacionados con la rotación de personal.

### **1.1 La Empresa**

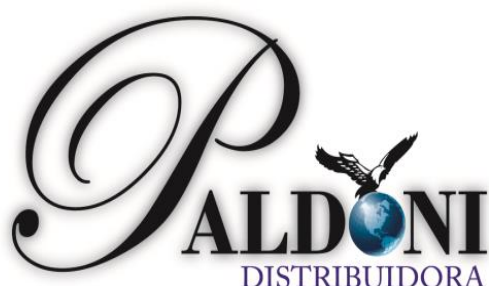
Paldoni Cía. Ltda., una empresa especializada en la distribución de productos de consumo masivo, estableció sus cimientos en diciembre de 2008 en la ciudad de Cuenca, ubicada en la provincia del Azuay. Gracias a la visión emprendedora de Patricio Mosquera, un emprendedor con una sólida formación respaldada por años de estudios y una enriquecedora trayectoria profesional en empresas de renombre, lo cual ha sido fundamental para el desarrollo y conocimiento que ha alcanzado.

En sus primeros días, Paldoni operaba en instalaciones modestas con una sola bodega, ofreciendo un portafolio inicialmente limitado de productos y contando con un reducido equipo de vendedores. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, la empresa experimentó un crecimiento sostenido, ganándose la confianza de más proveedores, lo que le permitió diversificar y ampliar significativamente su oferta de productos. En la actualidad, Paldoni ha evolucionado notablemente y cuenta con sus propias oficinas, dos bodegas estratégicamente ubicadas y un equipo de 10 vendedores. Esta expansión operativa ha permitido a la empresa atender no solo la provincia del Azuay, sino también las áreas de Azogues, Santa Isabel y Cañar.

En una entrevista con el gerente general de la empresa, se reveló el motivo sobre el origen del logotipo de Paldoni. Este diseño, que se presenta en la Figura 1, encuentra su inspiración en los hijos del fundador. La elección del nombre "Paldoni" es una ingeniosa combinación de las iniciales de cada uno de sus hijos, infundiéndolo así un significado profundo y personal al corazón mismo de la identidad corporativa. Esta conexión con la familia no solo refleja la unión que sustenta la empresa, sino que también agrega un valor significativo y distintivo a su presencia en el mercado.

**Figura 1**

*Logotipo de la Marca Paldoni*



**1.1.1 Misión y Visión**

Paldoni. Cía. Ltda. cuenta con una misión y visión las cuales representan a la empresa, las cuales se definen de la siguiente manera:

La misión de Paldoni es ser una organización dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, comprometida en satisfacer las necesidades de proveedores, clientes y consumidores generando valor a los socios y contribuyendo al crecimiento de los empleados y la comunidad.

Su visión es ser la organización preferida para la comercialización de productos y servicios en el Austro del país.

**1.1.2 Valores**

Los valores declarados por la empresa se detallan a continuación:

- Ética, Honestidad y Transparencia.
- Total, orientación hacia las necesidades de nuestros proveedores y clientes.
- Responsabilidad y cumplimiento en todos nuestros compromisos.
- Entrega y constancia con nuestra gente.

- Crecimiento y desarrollo de nuestros clientes, accionistas y todos nuestros colaboradores.
- Trabajo en equipo, motivación y aprendizaje de nuestra gente.
- Crecimiento y desarrollo de nuestros proveedores.
- Mejoramiento continuo de nuestros índices financieros.
- Mejoramiento continuo de nuestros indicadores de distribución. (P. Mosquera, comunicación personal, 4 de marzo de 2024)

### **1.1.3 Organigrama**

Murillo Vargas et al. (2019) dicen que el organigrama es una herramienta que se utiliza para conocer la estructura de una empresa, en él se representan los departamentos en los que se dividen las diversas funciones de cada puesto.

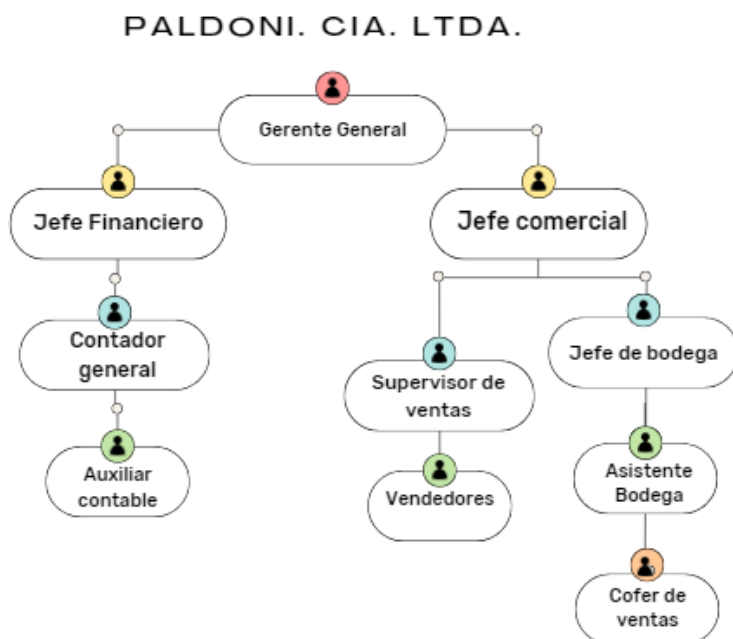
En la figura 2 se puede observar el organigrama de la empresa Paldoni. Cía. Ltda., la misma que tiene la directriz general del gerente y este a su vez tiene a su cargo dos áreas importantes como son la financiera y el área comercial. En el área financiera se encuentra contador general y el auxiliar contable, mientras que en el área comercial se encuentra al supervisor de ventas, vendedores, al chofer de ventas, jefe de bodega y el asistente de bodega.

El Gerente General tiene la responsabilidad de liderar la planificación estratégica y la organización integral de la empresa. En este rol, supervisa dos áreas fundamentales: la financiera y la comercial. Dentro del ámbito financiero, el Contador General desempeña un papel crucial al gestionar y analizar la información empresarial, presentando de manera concisa los datos al Gerente para facilitar la toma de decisiones. El Auxiliar Contable colabora estrechamente con el Contador en diversas tareas.

En el área comercial, el Supervisor de Ventas juega un papel clave al coordinar y supervisar las actividades de los vendedores, estableciendo objetivos y metas para cada uno. Los vendedores, a su vez, son responsables de la venta de productos, el establecimiento de relaciones con los clientes y la prestación de un servicio excepcional. El Chofer de Ventas se encarga de la entrega de productos, registrando las entregas y gestionando los cobros si es necesario, el Jefe de Bodega supervisa las operaciones, gestiona el inventario y coordina la recepción y despacho de mercancía. Finalmente, el Asistente de Bodega desempeña un papel de apoyo al Jefe de Bodega, colaborando en diversas tareas operativas.

Esta estructura organizativa garantiza una gestión efectiva tanto en el ámbito financiero como en el comercial, asegurando la coherencia y eficiencia en todas las operaciones de la empresa.

**Figura 2**  
*Organigrama Paldoni. Cía. Ltda.*



*Nota:* Paldoni, (2019)

#### **1.1.4 Talento Humano dentro de Paldoni**

En la actualidad, Paldoni carece de un departamento de recursos humanos y las responsabilidades asociadas recaen en el gerente general. A pesar de la importancia de su papel en la organización, el gerente general enfrenta una carga laboral significativa.

Un desafío que ha surgido claramente es la alta rotación de vendedores en determinadas rutas, lo que ha dado como resultado la disminución en las ventas y la pérdida de confianza por parte de los clientes hacia la empresa. Esta situación motiva a realizar una propuesta de implementar un proceso formal de selección de personal para el cargo de vendedores en Paldoni.

La implementación de este proceso de selección se percibe como una medida proactiva para abordar la problemática de la rotación de vendedores. Al implementar un enfoque cuidadoso en la elección de nuevos miembros para el equipo de ventas, se

anticipa una reducción en la rotación, lo que contribuirá a la estabilidad y confiabilidad en las rutas de venta. Este cambio no solo tiende a mejorar la retención del talento, sino que también se espera que tenga un impacto positivo en la productividad y rendimiento general de la empresa.

La creación de un departamento específico de recursos humanos se presenta como una necesidad crucial para abordar de manera efectiva los retos asociados con la gestión de personal. Al poner en práctica este proceso de selección, Paldoni aspira a fortalecer su capacidad para atraer, retener y desarrollar al personal necesario, consolidando así su posición en el mercado.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Definición de Gestión del Talento Humano**

Según Salinas y Malpartida (2020) indican que la gestión del talento humano es una de las principales actividades que las empresas tienen, esto debido a la gran importancia que conlleva, ya que son los trabajadores quienes deben tomar las decisiones y quienes operan la empresa, además este grupo de personas deben tener gran conocimiento, experiencia y motivación para realizar dichas actividades.

Salguero y García (2022) dicen que la gestión del talento humano ayuda a impulsar de manera adecuada las innovaciones de las empresas y los cambios que sean necesarios en las personas, por lo tanto, la concepción que tiene una persona en la organización y participación, influye en su reconocimiento de competencias, conocimientos y habilidades que se tiene, al igual que el establecimiento de políticas, normas, procesos y procedimientos, las cuales sirven como guía de diversas funciones dentro de la empresa.

Según manifiestan Armijos et al. (2019) la gestión de los recursos humanos es un componente muy importante para las organizaciones empresariales. En los últimos años, se ha transformado en uno de los elementos de gran relevancia en las normativas organizativas, su influencia se extiende más allá de los límites de las organizaciones y sus efectos se sienten a nivel social.

Las empresas hoy en día priorizan la gestión del talento humano, ya que se lleva a cabo diversos procesos como la formación, la capacitación, la selección, la

organización de las jornadas laborales e incluye aspectos del bienestar de los empleados, haciendo que estos procesos sean mucho más dinámicos e integrados a los objetivos generales de la empresa (Castro Castillo et al., 2021).

### 1.2.2 Subsistemas de Talento Humano

Es importante conocer que los subsistemas son esenciales en el departamento de recursos humanos, puesto que desempeñan un papel fundamental en la capacitación de los colaboradores, en el desarrollo personal y organizacional. Estos subsistemas no solo contribuyen al proceso de capacitación del equipo, sino que también inciden directamente en el crecimiento individual y colectivo de los colaboradores. Además, juegan un papel crucial en la ejecución de procesos de selección eficaces, permitiendo identificar al candidato más idóneo para satisfacer las necesidades específicas de la organización, tal como se visualiza en la figura 3, 4 y 5.

**Figura 3**  
*Subsistemas de Recursos Humanos según Idalberto Chiavenato*



*Nota:* Extraído de Idalberto Chiavenato (2011)

**Figura 4**

*Subsistemas de Recursos Humanos según Wayne Mondy*



*Nota:* Extraído de Wayne Mondy (2010)

**Figura 5**

*Subsistemas de gestión integral por competencias según Martha Alicia Alles*



*Nota:* Extraído de Martha Alicia Alles (2007)

Chiavenato (2011) expone cinco grandes subsistemas, los desglosa con sus respectivos procesos. Mondy (2010) presenta directamente los cinco subsistemas junto con sus procesos, sin diferir significativamente del pensamiento de Chiavenato. Esto indica que los procesos que ambos describen son administrativos y están más centrados en la operatividad. Por otro lado, Alles (2007) sigue una estructura similar a los dos autores anteriores, pero incorpora el sistema de competencias. Además de abordar la operatividad, maneja de manera similar la competitividad, ampliando así la perspectiva del análisis.



## **1.3 Selección de personal**

Una vez detallados los subsistemas propuestos por tres autores icónicos en la administración de talento humano, se presenta el subsistema de selección de personal, pues es un eje importante en el desarrollo de este trabajo de investigación.

### **1.3.1 Definición**

Rivera-García (2019) indica que la selección de personal debe ser realizada de una manera correcta con el fin de elegir a la persona adecuada para ocupar el cargo a desempeñar en el momento oportuno. En otras palabras, la selección, tiene como objetivo buscar entre varios candidatos a quien demuestre ser el más adecuado para el puesto existente o para las habilidades que se necesitan, por lo tanto, el objetivo es conservar o mejorar el rendimiento del equipo, y al mismo tiempo busca potenciar la eficiencia de la organización. De igual manera, Chiavenato y Guzmán Brito (2019) acotan que “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.144).

De igual manera Chaluisa Navas et al. (2023) apoyan a los autores antes citados, manifestando que la selección de personal es un proceso importante en el cual una empresa selecciona a los candidatos adecuados para un puesto en particular. Además, la velocidad y la complejidad del mundo actual, imponen exigencias cada vez mayores a las empresas y a sus empleados, ya que se obtienen tecnologías más avanzadas y/o los trabajadores mejor capacitados, esto puede provocar que las empresas no pueden cumplir con las expectativas laborales ya que están sobrecalificados para el cargo.

### **1.3.2 Importancia y Factores que Afectan de la Selección de Personal**

Castro Castillo et al. (2021) manifiestan que la relevancia de implementar estrategias para el reclutamiento y selección, radica en su carácter fundamental para materializar la visión y misión de la empresa. Este proceso de selección de personal se enfoca en el ámbito de los recursos humanos, encargado de adecuar la situación de la vacante.

Por otro lado, Torres-Flórez et al. (2019) indican que la selección de personal con el tiempo ha cambiado convirtiéndose hoy en día en el proceso fundamental de una

empresa, cambiando el modelo tradicional de contratación a un modelo de corta duración a través de agencias de intermediación o empresas temporales.

Acotando a ello, Mondy y Mondy (2010) hablan de que la selección implica la elección del candidato más adecuado para un puesto y para la organización, a partir de un conjunto de solicitantes. Lograr un ajuste apropiado entre las personas y los roles laborales, así como con la organización en su conjunto, constituye el objetivo principal del proceso de selección.

Una parte fundamental dentro del proceso de selección, es tomar en cuenta que existen factores ambientales que afectan al proceso, siendo de vital importancia tomarlos en cuenta, y que se detallan a continuación:

1. Otras funciones de recursos humanos: El procedimiento de selección incide prácticamente en todas las facetas de recursos humanos y, al mismo tiempo, es influenciado por estas. Si el conjunto de beneficios salariales en la empresa es menor en comparación con lo que ofrecen las competidoras, contratar a aspirantes altamente capacitados podría resultar complicado o incluso imposible.
2. Consideraciones legales: Los aspectos legales juegan un papel vital en la gestión de recursos humanos, guiados por la legislación y decisiones judiciales. Aunque la selección busca evaluar la idoneidad de los candidatos, es esencial que las prácticas sean no discriminatorias. Al determinar la información a solicitar, se deben considerar dos preguntas clave: ¿por qué se formula la pregunta? y ¿cuál es la relevancia de la información para el trabajo? La pertinencia de la información está directamente vinculada a su relación con el puesto laboral.
3. Rapidez en la toma de decisiones: El tiempo disponible para tomar decisiones en el proceso de selección puede tener un impacto significativo. Investigaciones sugieren que las organizaciones que llenan vacantes rápidamente tienden a obtener un rendimiento superior para los accionistas. Las circunstancias particulares también influyen en la urgencia necesaria para tomar decisiones.
4. Jerarquía organizacional: Las organizaciones emplean estrategias variadas al seleccionar candidatos para distintos niveles de puestos. La contratación de un director ejecutivo implica verificaciones extensas y entrevistas, mientras que un puesto de oficinista podría requerir una evaluación de habilidades y una entrevista breve.

5. Reserva de candidatos: La reserva de candidatos, conformada por individuos capacitados, es esencial para un proceso de selección efectivo. La disponibilidad de varios aspirantes calificados mejora la selectividad, pero en situaciones con un único candidato disponible, la elección se limita a esa opción. Además, las condiciones del mercado laboral, como la tasa de desempleo, afectan el tamaño de esta reserva. Una baja tasa de desempleo reduce la disponibilidad de candidatos, mientras que una alta tasa de desempleo amplía las opciones.
6. Tipo de organización: El tipo de organización, ya sea privada, gubernamental o sin fines de lucro, influye en el proceso de selección. En el sector privado se buscan candidatos rentables, en el gubernamental se utilizan exámenes competitivos, y en el sin fines de lucro se valora la capacitación y la afinidad con el trabajo, dada la no competitividad salarial.
7. Periodo a prueba: Muchas empresas utilizan periodos de prueba para evaluar el desempeño de nuevos empleados, ya sea como sustituto o confirmación del proceso de selección. Legalmente vinculado al desempeño, el periodo de prueba permite finalizar la relación laboral con justificación mínima durante los primeros 60 a 90 días. Despedir a empleados marginales después de este periodo en un entorno sindical puede ser complicado (Mondy y Mondy, 2010).

### **1.3.3 Objetivos de la Selección de Personal**

Bravo Ross y Delgado Litardo (2022) indican que al momento de tomar la decisión con la selección de personal es necesario tener en cuenta los aspectos más importantes y con esto acertar con la mejor opción posible. De esta manera, entre las personas que han sido reclutadas por filtros previos, se toman en cuenta a los que tengan las mejores capacidades y habilidades para el trabajo, en donde se compara sus destrezas, sus aptitudes y todos los requerimientos para el puesto, con lo cual en este proceso se busca tomar la mejor decisión y de ese modo obtener al candidato idóneo para el puesto de trabajo que se ofrece.

Según Chiavenato (2009) el proceso de selección tiene como objetivo elegir y clasificar entre varios candidatos a quien sea el más adecuado para satisfacer las necesidades del puesto y de la organización.

Asimismo, (Bravo Ross y Delgado Litardo, 2022 ,como se citó en Ancassi, 2019) afirman que la fase inicial de la selección de personal actúa como cimiento para

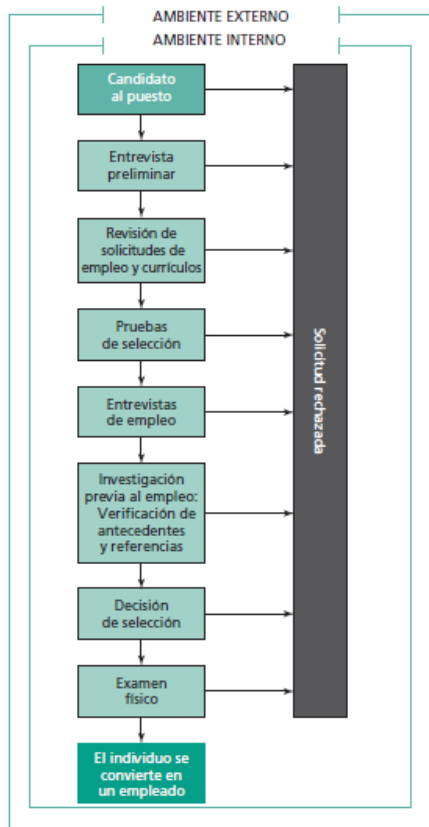
los subsistemas restantes, buscando identificar al postulante idóneo entre los candidatos que han solicitado la vacante, siguiendo los criterios establecidos por la organización. Destaca la relevancia de este procedimiento, ya que una elección acertada del candidato óptimo contribuye a prevenir en el futuro situaciones laborales desfavorables, como ausentismo, baja productividad o conflictos con colegas, entre otros.

En términos generales se entiende que el propósito de la selección de personal consiste en identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos que satisfagan los requisitos establecidos por las organizaciones para un puesto de trabajo específico. Además, las organizaciones buscan que el personal que se incorpore, contribuya de manera positiva al desarrollo de la empresa.

#### **1.3.4 Pasos de la Selección de Personal**

Mondy y Mondy (2010) propone un proceso de selección en donde lo fundamental es tener en cuenta que este proceso varía según el tipo de organización. Es importante destacar que cuanto más diversificadas sean las herramientas utilizadas en el proceso de selección, mayores serán las probabilidades de tomar decisiones acertadas en la selección del personal, tal como se visualiza en la figura 6.

**Figura 6**  
*Proceso de Selección*



*Nota:* Extraído de Mondy y Mondy (2010)

1. **Entrevista preliminar:** Busca descartar a los aspirantes que no cumplen con los requisitos propuestos, que carecen de la capacitación necesaria y que no pueden responder las preguntas planteadas por el entrevistador.
2. **Revisión de solicitud de empleo:** Los responsables de la contratación, que son los administradores, contrastan la data consignada en un formulario de solicitud laboral, junto con la descripción del puesto. Se evalúa para determinar si existe correspondencia entre los requisitos de la empresa y con las características del postulante. La solicitud de empleo es crucial, ya que proporciona información esencial y sigue un formato estandarizado.
3. **Revisión de curriculums:** Es una síntesis orientada a objetivos que detalla la experiencia, educación y formación de una persona, ayuda a demostrar si cuenta con las habilidades y características esenciales las cuales desempeñan la posición especificada en los objetivos profesionales, en el cual se debe incorporar la información requerida para evidenciar la conexión con el objetivo.

4. **Pruebas de selección:** Estas evaluaciones miden diversos elementos como aptitudes, personalidad, destrezas y motivación de los posibles empleados. Conceden a los administradores la capacidad de seleccionar postulantes según su integración en los puestos disponibles y en la cultura corporativa. Sin embargo, es crucial reconocer que las pruebas no constituyen una evaluación integral por sí solas, ya que no son infalibles. Por lo tanto, las compañías deben emplearlas de la mano con diversas herramientas de selección para lograr una perspectiva más integral de los candidatos.
5. **Entrevista de empleo:** Es un diálogo enfocado en objetivos en el que un entrevistador y un aspirante a un puesto de trabajo comparten información, este es el principal método que se usa en las compañías para evaluar a los candidatos.
6. **Investigación previa al empleo:** verificación de antecedentes y referencias:
  - **Verificación de antecedentes:** Sirve para examinar los historiales de los candidatos asegurando la contratación de empleados más competentes, se realiza una recopilación de información a través de diversas fuentes, que abarcan desde empleadores anteriores y colegas hasta agencias gubernamentales, burós de crédito e instituciones académicas. Estos procesos han adquirido una creciente de relevancia en las organizaciones.
  - **Verificación de referencias:** Son confirmaciones proporcionadas por personas familiarizadas con el candidato a un puesto, ofreciendo datos adicionales que permiten verificar la veracidad de la información proporcionada por dicho candidato. Estas referencias son una fuente valiosa para enriquecer las investigaciones. Comúnmente, se les pide a los postulantes que suministren los contactos de diversas personas capaces de brindar detalles adicionales sobre ellos.
7. **Decisión de selección:** En este paso crucial, el administrador toma la decisión final sobre a quién contratar. Se utilizan referencias, pruebas de selección, indagación de antecedentes e información recabada de entrevistas para determinar la selección final de candidatos. El candidato elegido, suele poseer los rasgos más apropiados para el puesto y la organización. Pese a ello, ciertas compañías aprecian el potencial de crecimiento de un candidato tanto como su habilidad para cumplir con las responsabilidades actuales.
8. **Examen físico:** La finalidad esencial del examen médico es evaluar si un candidato tiene la capacidad física necesaria para llevar a cabo las actividades.

Es responsabilidad de los gestores, considerar las obligaciones legales vinculadas a los exámenes médicos.

## **1.4 Rotación de Personal**

Rubio Cano (2023) habla de que la rotación de personal es el proceso donde las personas se vinculan y se desvinculan de los cargos que tienen en las empresas, pero se manifiesta que la desvinculación laboral como la jubilación y muerte de algún trabajador no se le puede conocer como rotación de personal, además de que no todos los procesos de rotación de personal signifiquen una desvinculación con la empresa, ya que esto dependerá del tipo de rotación que se esté realizando.

Según Chiavenato y Guzmán Brito (2019) la rotación de empleados, hace referencia al traslado de personal entre una organización y su entorno. Este desplazamiento se encuentra determinado por la cantidad de gente que se incorpora o dejan la entidad. En otras palabras, la rotación de personal es una medida de la tasa de entrada y salida de personas en una organización, es relevante conocer que no es una causa es una consecuencia ya sea de fenómenos internos o externos.

Algunos de los fenómenos externos son:

- Disponibilidad y necesidad de recursos humanos.
- Estado financiero de la empresa
- Oportunidades de trabajo en el mercado.

Algunos de los fenómenos internos que se encuentran en las empresas son:

- Estrategias salariales adoptadas por la empresa.
- Beneficios y prestaciones ofrecidos a los empleados.
- Modalidades de supervisión aplicadas al personal.
- Oportunidades de desarrollo profesional proporcionadas.
- Dinámica de relaciones interpersonales en el entorno laboral.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Niveles de satisfacción y motivación del equipo.
- Valores y normas que caracterizan la cultura de la empresa.
- Procedimientos para la atracción y selección de talento.
- Criterios y programas de formación y desarrollo del personal.
- Normativas disciplinarias establecidas por la organización.

- Métodos utilizados para evaluar el rendimiento laboral.
- Grado de adaptabilidad de las políticas empresariales.

De igual manera apoyan esta concepción León y Zarate (2022) manifestando que la rotación de personal conlleva efectos negativos en las empresas. Algunos de estos problemas son la pérdida de capital, pérdida de tiempo en las capacitaciones, desperdicio de insumos, mala atención a los clientes, pérdida de calidad ya sea en los productos o servicios.



## **CAPÍTULO 2**

### **2. Manual de Funciones**

El presente capítulo aborda la metodología utilizada para recopilar información sobre los vendedores y la posterior construcción del manual de funciones. Es crucial comprender que este manual proporciona una perspectiva precisa de las responsabilidades de este cargo en la empresa, siendo un recurso fundamental para su correcto desempeño. El proceso de recopilación de información para el manual de funciones surge de la necesidad de establecer un documento que brinde apoyo con datos relevantes y coherentes sobre las actividades, jerarquía, procesos, herramientas y otros aspectos esenciales para una ejecución eficaz de los puestos de trabajo. Este manual resulta fundamental para el próximo capítulo, ya que contiene la información necesaria para la toma de decisiones respecto al proceso de selección de personal.

#### **2.1 Herramienta de Levantamiento de Información**

La herramienta empleada para el levantamiento de información destinada al manual de funciones es una adaptación de la metodología desarrollada por Alfredo Paredes y Asociados. Esta adaptación se ha diseñado con el fin de evidenciar de manera precisa y exhaustiva los detalles de cada puesto, según las exigencias específicas de la organización. A continuación, se presentan los elementos detallados para el manual de funciones:

##### **2.1.1 Identificación el Cargo**

En esta sección se identifica el puesto de trabajo, así como se detallan datos generales como: la denominación del puesto, el nombre del empleado que lo ocupa, el nombre del cargo superior al puesto que se va a identificar en base a la estructura de la empresa, el departamento al que pertenece según la estructura organizacional de la empresa y, por último, la fecha en la que se llevó a cabo la recopilación de información.

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

### 2.1.2 Misión del Puesto

En esta sección, el experto en el cargo elabora y define la misión del puesto. Según la recomendación del autor, este paso se sugiere realizar al final del proceso. Esto se debe a que al principio del mismo es esencial definir las actividades esenciales asociadas al puesto. Esta secuencia permite determinar con mayor precisión la razón fundamental de la existencia del puesto de trabajo en cuestión.

#### II. Definición de la MISIÓN del puesto

.....

.....

.....

.....

### 2.1.3 Dimensión

En esta sección, se procede a determinar nuevamente el nombre del cargo, así como el número de subordinados a cargo, en caso de que los haya. Además, se incluye la dimensión económica, donde el ocupante del puesto especifica el tipo de salario que recibe, ya sea fijo, variable o mixto. Por último, se identifican las dimensiones materiales, donde el ocupante debe detallar todos los materiales proporcionados por la empresa para llevar a cabo sus actividades laborales. Este proceso asegura una comprensión exhaustiva de los aspectos esenciales relacionados con el puesto en cuestión.

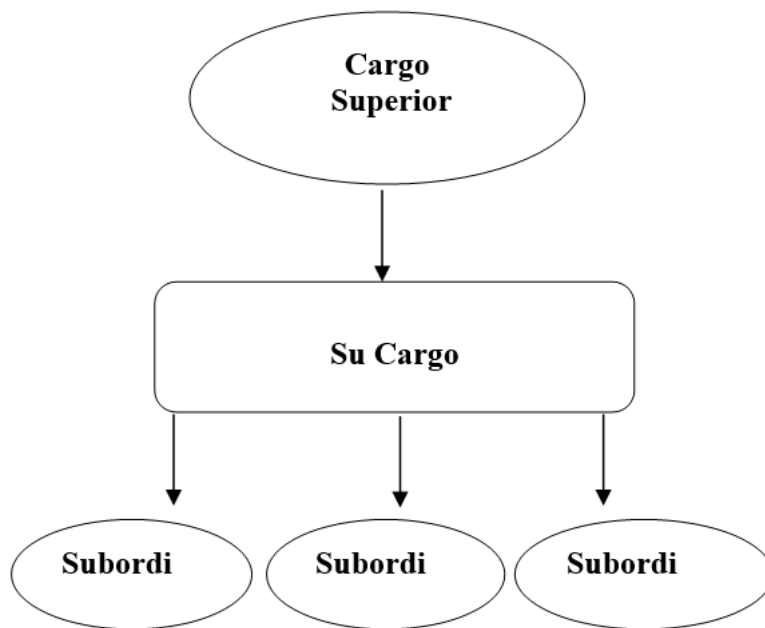
<b>Cargo:</b>	
<b>No. Subordinados:</b>	
<b>Dimensiones Económicas</b>	
<b>Dimensiones Materiales:</b>	

### 2.1.4 Organigrama del Puesto

En esta sección, se determina conforme al organigrama establecido por la empresa, que detalla el puesto de trabajo, el superior inmediato y los subordinados a cargo, este enfoque garantiza una comprensión clara de la estructura organizacional.

**Figura 7**

*Organigrama del puesto*



### 2.1.5 Listado de Actividades e Identificación de las Actividades Esenciales

Para esta sección, el experto en el cargo debe elaborar un listado exhaustivo de todas las actividades desempeñadas en su puesto de trabajo. Este listado debe incluir desde las tareas más simples hasta las más complejas, abarcando todas las responsabilidades inherentes al puesto.

Además, es fundamental asignar una calificación para los siguientes aspectos: F es la frecuencia con la que el experto realiza la actividad, CE es la consecuencia de no aplicar la actividad o una ejecución errada, es decir que tan grave es la consecuencia por no ejecutar la actividad, y por último CM es la complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad, es decir el grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.

No.	Actividades Desempeñadas en la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Se emplea una metodología detallada para evaluar las actividades y determinar aquellas esenciales, utilizando una escala de valores que abarca los aspectos de frecuencia, consecuencias de no aplicación y complejidad en la ejecución de cada actividad. Esta evaluación se llevará a cabo mediante la herramienta que se describe a continuación, la cual proporciona un marco estructurado para analizar y clasificar las distintas tareas asociadas al puesto.

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

*Nota:* Alfredo Paredes, 2018

Luego, para calcular el total de los valores, se empleó la fórmula  $F + (CE \times CM)$ , donde F representa la frecuencia, CE la consecuencia de no aplicar la actividad y CM la complejidad o dificultad en su ejecución. Este enfoque integral permite determinar con precisión las actividades esenciales del cargo, al considerar tanto la frecuencia de realización como las consecuencias de su falta de aplicación y la complejidad asociada a su ejecución.

### 2.1.6 Actividades Esenciales

En la sección correspondiente se basa en los resultados obtenidos del total del listado de actividades. Específicamente, se seleccionan las cinco actividades con los

valores totales más altos para establecer las principales responsabilidades que se desarrollan en el cargo. Este enfoque garantiza que se prioricen las tareas más relevantes y críticas para el desempeño eficaz de las funciones asociadas al puesto.

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					

### 2.1.7 Educación Formal Requerida

En esta sección, el titular del puesto debe especificar los requisitos de educación formal necesarios para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva. Además, debe explicar las áreas de conocimiento requeridas en función del nivel de desempeño del puesto. Es importante destacar que esta información no debe hacer referencia al nivel educativo actual del ocupante del puesto, sino más bien establecer los estándares ideales para el rol.

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

### 2.1.8 Capacitación Adicional

La capacitación adicional se refiere a cursos, congresos y seminarios diseñados para mejorar el desempeño eficiente en el puesto de trabajo. Estas capacitaciones deben

complementar o fundamentar los conocimientos adquiridos durante la formación académica. Es esencial especificar la duración de cada capacitación en horas, lo que proporciona una comprensión clara del compromiso de tiempo requerido para completarlas. Este enfoque garantiza que las actividades de capacitación se adapten específicamente a las necesidades del puesto y contribuyan de manera significativa al desarrollo profesional del titular del cargo.

<b>Capacitación</b>	<b>Número de horas</b>

### **2.1.9 Conocimientos Académicos**

Los conocimientos académicos se seleccionan en función de las actividades esenciales del puesto. El titular del puesto, debe determinar los conocimientos y herramientas que deben conocer para realizar dichas actividades y si estos conocimientos serán adquiridos mediante capacitación o serán criterios de selección en el proceso de contratación. Esta decisión se basará en impartir la formación necesaria dentro de la organización y en la importancia de estos conocimientos para el desempeño efectivo del puesto.

<b>Actividad Esencial</b>	<b>Conocimientos académicos/técnicas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>

### 2.1.10 Conocimientos Informativos

Estos conocimientos se adquieren a través de diversos procesos, entre los cuales se incluyen la inducción, el entrenamiento, el manejo de información y la ejecución de las actividades inherentes al puesto. Es esencial tener en cuenta las actividades esenciales de la posición para asegurar que los conocimientos adquiridos sean pertinentes y efectivos.

Por ende, al completar esta sección, es importante identificar las áreas de conocimientos informativos que resulten aplicables a la posición marcándolas con un (√). Además, si es relevante, se deben detallar los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”. En situaciones donde se seleccionen más de cinco conocimientos informativos, se debe realizar una ordenación de los mismos basada en su importancia relativa para el desempeño eficaz del puesto.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
1. 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.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
11. Otros conocimientos informativos.				

### 2.1.11 Experiencia Laboral Requerida

La experiencia laboral requerida abarca varios aspectos, incluyendo el tiempo de experiencia necesario para el puesto, la experiencia en puestos similares o en empresas del mismo sector, y el período de adaptación al puesto. Este último se refiere al tiempo que una persona necesita para adaptarse al trabajo y ejecutar todas las actividades de manera adecuada.

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
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 instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

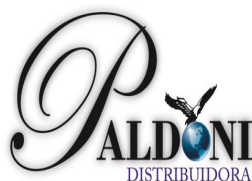
### 2.1.12 Validación

Para concluir el manual de funciones, se incluye una sección donde se especifica la fecha de elaboración, así como las personas que proporcionaron la información necesaria. Además, se requiere la validación por parte del jefe superior o el gerente de la empresa. Esta validación asegura que el contenido del manual sea preciso y esté respaldado por la autoridad correspondiente dentro de la organización.

<b>Fecha de elaboración</b>	
<b>Realizado por:</b>	
<b>Validado por:</b>	



## 2.2 Manual de Funciones para el Cargo de Vendedor de la Empresa “Paldoni. Cía. Ltda.



### Manual de Funciones

#### I. Identificación del Cargo

<b>Nombre del Puesto:</b>	Vendedor
<b>Nombre del Ocupante del puesto:</b>	Vendedor 1 y 2
<b>Nombre del Puesto Superior Inmediato</b>	Supervisor de ventas
<b>Nombre del superior inmediato:</b>	
<b>Departamento al que pertenece:</b>	Ventas
<b>Fecha de elaboración:</b>	11 de marzo de 2024

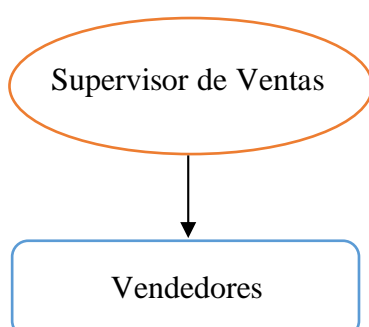
#### II. Misión del Puesto

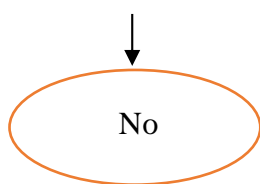
Impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa mediante la concreción efectiva de las ventas, la gestión y las relaciones solidas con los clientes, procurando siempre brindar todas las facilidades para la venta de productos.

#### III. Dimensión

<b>Cargo:</b>	Vendedor
<b>No. Subordinados:</b>	0
<b>Dimensiones Económicas:</b>	Salario Fijo
<b>Dimensiones Materiales:</b>	Sistema Savad, línea de telefonía celular, catálogo de productos, uniforme, productos par degustación y materiales publicitarios.

#### IV. Organigrama del Puesto





## V. Listado de Actividades

No.	Actividades Desempeñadas en la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Revisa el inventario de los productos existentes en bodega.	5	5	2	15
2	Programa la ruta de ventas	5	4	2	13
3	Realiza mercadeo e inventario del cliente.	3	3	3	12
4	Presenta al cliente el catálogo de productos incluyendo promociones y productos nuevos.	5	3	3	14
5	Concreta con el cliente la venta y digita en la plataforma de la empresa.	5	5	3	20
6	Cierra la venta con el cliente indicando el valor del pedido y su forma de pago.	5	2	1	7
7	Programa la siguiente visita a los clientes.	5	2	1	7
8	Asiste a la clínica de ventas y cobros.	4	3	3	13
9	Asiste a capacitaciones sobre promociones y productos para la venta.	5	5	2	15
10	Revisa con el supervisor de ventas las metas propuestas por el proveedor y su cumplimiento.	4	4	2	12
11	Asiste a una reunión con el proveedor para conocer los nuevos productos y el cumplimiento de la meta propuesta.	2	2	1	4
12	Recupera la cartera vencida con el acompañamiento de los supervisores de ventas.	4	4	3	16
13	Entrega a los clientes la publicidad de los productos enviada por los proveedores.	4	3	2	10
14	Revisa las facturas por cobrar de cada uno de los clientes.	4	4	3	16
15	Realiza la ruta de ventas con el acompañamiento del mercaderista para verificar la venta de sus productos	4	2	2	8
16	Recibe acompañamiento del supervisor en el proceso de ventas.	4	3	2	10
17	Visita la bodega para conocer donde se encuentra cada uno de los productos.	2	2	3	8

## VI. Actividades Esenciales

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Concreta con el cliente la venta y digita en la plataforma de la empresa.	5	5	3	20
2	Revisa las facturas por cobrar de cada uno de los clientes.	4	4	3	16
3	Recupera la cartera vencida con el acompañamiento de los supervisores de ventas.	4	4	3	16
4	Asiste a capacitaciones sobre promociones y productos para la venta.	5	5	2	15
5	Revisa el inventario de los productos existentes en bodega.	5	5	2	15

## VII. Educación Formal Requerida

Nivel de educación		Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Tecnólogo	X	Tecnólogo en Ventas/Marketing	Ventas, mercadeo, posicionamiento de la marca.
Título 3er nivel			
Post Grado:			
Diplomado			
Maestría			
Doctorado			

## VIII. Capacitación Adicional

Capacitación	Número de Horas
Clínica de ventas	20 - 40 horas
Escuela de cobros	20 - 40 horas
Comunicación asertiva	20 - 40 horas
Mercadeo	20 - 40 horas

## IX. Conocimientos Académicos

Actividad Esencial	Conocimientos Académicos/Técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
--------------------	-----------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Concreta con el cliente la venta y digita en la plataforma de la empresa.	Conocer el software de la empresa, los productos y el código de cada uno de ellos.		X
Revisa las facturas por cobrar de cada uno de los clientes.	Fecha de vencimiento de las facturas y el manejo del software.	X	X
Recupera la cartera vencida con el acompañamiento de los supervisores de ventas.	Técnicas de convencimiento, conocer la información del cliente previamente y el monto vencido.	X	
Asiste a capacitaciones sobre promociones y productos para la venta.	Conocer las promociones disponibles en el momento.	X	X
Revisa el inventario de los productos existentes en bodega.	Saber manejar el software de la empresa.		X

## X. Conocimientos Informativos 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	X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	X	X

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

## XI. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses X -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones	

similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3. Tiempo de adaptación al puesto	Tres meses X -Seis meses _____ -Un año _____

## **XII. Validación**

<b>Fecha de elaboración:</b>	11 de marzo de 2024
<b>Realizado por:</b>	Vendedor 1 y 2
<b>Validado por:</b>	Supervisor de ventas

## **CAPÍTULO 3**

### **3. Selección de Personal**

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta de proceso de selección de personal para el cargo de vendedor de la empresa “Paldoni. Cía. Ltda.” La cual fue basada en la metodología de Mondy y Mondy (2010). Además, se lleva a cabo la elaboración de documentos detallados con los requisitos específicos del puesto. Este proceso de documentación tiene como objetivo primordial proporcionar a la empresa un proceso de selección minuciosamente estructurado, el cual facilite la identificación y evaluación de los candidatos más adecuados para ocupar el puesto en cuestión. Esta herramienta se puede implementar de manera efectiva como una medida para garantizar que el proceso de selección sea más eficiente y justo para todos los candidatos involucrados. Además, dentro de este capítulo, se preparan documentos pertinentes que detallan los requisitos específicos del puesto y las expectativas de la empresa en términos de desempeño y alineación con la cultura organizacional. Esto asegura que los empleados contratados estén alineados con los valores y objetivos de la empresa, contribuyendo así a un ambiente laboral cohesivo y productivo.

#### **3.1 Metodología**

La metodología empleada se basó en un enfoque cualitativo, siguiendo el modelo de selección de personal propuesto por Mondy y Mondy (2010). Se llevó a cabo una investigación aplicada y descriptiva, focalizada en el diseño de un proceso de selección para el puesto de vendedor y la descripción detallada de las características requeridas. El diseño del estudio fue transversal, recopilando datos en un período específico. Las entrevistas se realizaron utilizando Microsoft Word y los resultados se presentaron en un informe elaborado también en Word.

#### **3.2 Propuesta de Selección de Personal para el Cargo de Vendedores de la Empresa “Paldoni. Cía. Ltda.”**

Se detalla la herramienta propuesta por el autor, describiendo los siete pasos del proceso de selección, el cual será aplicado específicamente para el cargo de vendedores en la empresa "Paldoni, Cía. Ltda.". Este proceso se ha creado meticulosamente para identificar y contratar talentos que cumplan con los requisitos y la cultura de la empresa,

ofreciendo una guía completa y transparente para la gestión efectiva del proceso de selección de personal.

### 3.2.1 Entrevista Preliminar

La entrevista preliminar, siendo el primer paso crucial en un proceso de selección, sirve como una herramienta para recopilar información básica. Entre los datos buscados se encuentran los personales, académicos, referencias laborales, y la comprensión que el candidato tiene del puesto al que aspira. Esta recopilación proporciona los fundamentos para avanzar al siguiente nivel de selección. Con el fin de optimizar estas entrevistas, se ha diseñado un formato que incluye los datos esenciales para su realización. Es importante destacar que la entrevista puede llevarse a cabo de manera presencial, telefónica o mediante videollamada.

**Tabla 1**  
*Entrevista preliminar*

<b>Entrevista preliminar</b>						
Fecha:	Día	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando		
<b>Datos personales</b>						
Apellidos:				Nombres:		
Nro. de cédula				Teléfono:		
Lugar de residencia actual:						
<b>Información Académica</b>						
Básica:		Bachillerato		Tecnología:		
Certificaciones:						
<b>Información Laboral</b>						
Ultimo puesto de trabajo:				Tiempo que laboro en el último trabajo:		
Experiencias en cargos similares:				Experiencia de instituciones similares:		
<b>Información del Cargo</b>						
Aspiración salarial:				Disponibilidad de tiempo:	Tiempo completo:	
					Medio tiempo:	
					Horarios rotativos:	

#### 3.2.1.1 Calificación de Entrevista Preliminar

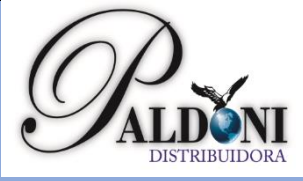
A continuación, se presenta en el siguiente documento el procedimiento que se seguirá para evaluar la entrevista preliminar, mediante la asignación de una calificación



correspondiente a los aspectos fundamentales del puesto en cuestión. Este segmento será ponderado con 10 puntos en el conjunto del proceso de selección.

**Tabla 2**

*Calificación de Entrevista Preliminar*

<b>Calificación de entrevista preliminar</b>						
Fecha:	Día	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando		
Datos personales						
Apellidos:				Nombres:		
Nro. de cédula				Teléfono:		
Edad:				Residencia:		

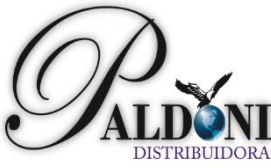
Al analizar la información del candidato durante la entrevista preliminar, se asigna una calificación a los aspectos fundamentales del cargo según los siguientes criterios:

Requisitos		Puntuación
Información académica:	El candidato posee un título de Tecnólogo en Ventas.	/3
Referencias laborales:	El candidato cuenta con una experiencia mínima de tres meses en cargos similares y/o en instituciones similares.	/3
Información del cargo:	El salario fijo de la empresa se ajusta a su aspiración salarial.	/2
	El candidato tiene disponibilidad de tiempo completo.	/2
Total		/10

### 3.2.2 Revisión de Solicitudes de Empleo y Currículos

Después de llevar a cabo la entrevista preliminar y eliminar a aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos del puesto, se pasa a revisar la solicitud de empleo y los currículos presentados por los aspirantes. En este documento se recopilan datos personales, información académica, habilidades adicionales, historial laboral y referencias personales y profesionales, con el objetivo de obtener una visión completa y relevante de los candidatos.

**Tabla 3**  
*Solicitud de Empleo*

<b>Solicitud de empleo</b>						
Puesto		Fecha		Nro. Solicitud		
<b>1. Datos personales</b>						
Apellidos:				Nombres:		
Edad:				Domicilio:		
Fecha de nacimiento:				Correo electrónico:		
Teléfono / celular:				Nro. cedula:		
Nacionalidad:				Sexo:		M    F
¿Tiene alguna discapacidad?		Si	No	¿Posee carnet de discapacidad?		Si    No
<b>2. Información Académica</b>						
Nivel de Educación	Institución	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Título obtenido		
Básica						
Bachiller						
Tecnólogo						
Tercer nivel						
Cuarto nivel						
<b>3. Conocimientos Adicionales</b>						
Tipo	Tema	Horas	Institución			
Capacitaciones y/o conocimientos adicionales						
<b>4. Información Laboral</b>						
		Trabajo actual		Último trabajo		
Puesto de trabajo:						
Nombre de la empresa:						
Nombre del jefe inmediato:						
Número de subordinados:						
Salario:						
Tiempo que laboró:						
Horario de trabajo:						
Motivo de abandono de la empresa:						
Contacto telefónico de la empresa:						
<b>5. Referencias Personales</b>						
Referencias personales no pueden ser de familiares directos al candidato, ni jefes anteriores						
		Referencia 1		Referencia 2		
Nombre y Apellido:						
Celular / teléfono:						
Ocupación:						
Tiempo que está persona lo conoce:						
<b>6. Referencias Laborales</b>						
		Referencia 1		Referencia 2		
Institución / empresa:						
Tipo de relación:						
Celular / teléfono:						
Dirección:						
Certifico que las respuestas contestadas en el formulario son verdades, por lo tanto, autorizo la						

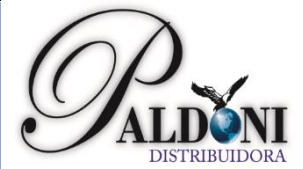
verificación de mis antecedentes laborales y referencias según sea necesario.	
Nombre Completo y Firma	Fecha
<b>Comentarios del entrevistador</b>	

### 3.2.2.1 Calificación de Solicitud de Empleo y Currículo

La calificación de la entrevista adquiere una importancia sustancial dentro del proceso de selección, principalmente debido a su ponderación de 10 puntos. En este sentido, se consideran aspectos críticos como la puntualidad en la entrega de la información requerida, la exhaustividad de los datos proporcionados, la coherencia entre la información académica y laboral, así como la consistencia en las referencias personales y profesionales aportadas por los candidatos. Por consiguiente, se ha diseñado una detallada rúbrica de calificación que orienta y estandariza este proceso de evaluación, garantizando así la objetividad y la equidad en la selección de los candidatos más idóneos para el puesto.

**Tabla 4**

*Calificación de Solicitud de Empleo y Currículo*

<b>Calificación de solicitud de empleo y currículo</b>						
Fecha:	Día	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando		
<b>Datos personales</b>						
Apellidos:				Nombres:		
Nro. de cédula				Teléfono:		
Edad:				Residencia:		

Analizando la información proporcionada por el solicitante a través de la solicitud de empleo y el currículum, se asigna una calificación basada en los siguientes indicadores en relación con lo siguiente.

<b>Requisitos</b>	<b>Puntuación</b>
Entrega la información completa a tiempo	/3
Existe concordancia entre la información académica proporcionada en la solicitud de personal y el currículum.	/3
Existe concordancia entre los datos personales proporcionada en la solicitud personal y el currículum.	/2
Existe concordancia entre la información laboral proporcionada en la solicitud de personal y el currículum.	/1
Existe coherencia en la información sobre las referencias personales y laborales.	/1
<b>Total</b>	<b>/10</b>

### **3.2.3 Pruebas de Selección**

Una vez completadas las etapas precedentes del proceso de selección de personal, se procede a realizar las pruebas de selección pertinentes. En esta fase, se han seleccionado diversas evaluaciones diseñadas por Mondy para analizar en profundidad los aspectos psicológicos, conocimientos específicos y comportamentales de los candidatos. Dichas pruebas han sido meticulosamente elaboradas con el objetivo de evaluar de manera exhaustiva las habilidades necesarias para desempeñar con éxito el puesto de vendedor en la empresa.

Es importante destacar que estas pruebas de selección tienen asignada una puntuación máxima de 20 puntos, lo que resalta su relevancia como uno de los procesos más significativos en la toma de decisiones para la selección de personal. A continuación, se detallan con precisión las distintas pruebas que serán administradas a los candidatos.

#### **3.2.3.1 Pruebas de Habilidades Cognitivas y de Personalidad**

Se sugiere la contratación de un experto para llevar a cabo y generar los informes finales de las pruebas psicométricas relacionadas con las habilidades cognitivas. Desde la gerencia, se evalúan las pruebas más adecuadas para el puesto, dando prioridad a aquellas que midan habilidades numéricas y de cálculo básico. La calificación máxima para estas pruebas es de 10 puntos, otorgada por el experto según su juicio profesional.

Además, se propone contratar a un psicólogo organizacional para administrar las pruebas de personalidad, ya que la empresa no dispone de uno en la actualidad. Este profesional también será responsable de proporcionar toda la documentación necesaria y

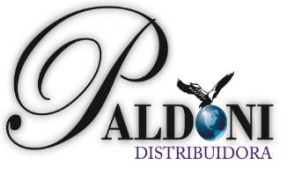
asignar la calificación correspondiente de acuerdo a su criterio profesional, con una puntuación máxima de 10 puntos para estas pruebas.

- Test de Personalidad los Cinco Grandes (Big – Five Personality test, BF5): este es uno de los test con mayor impacto y un modelo el cual los profesionales de recursos humanos utilizan, los cinco grandes aspectos de la personalidad para asignar roles a empleados. Estas dimensiones son: Apertura a la experiencia, Responsabilidad, Extraversión, Cordialidad y Estabilidad emocional (OCEAN). Cada dimensión representa rasgos específicos de personalidad (Caprara et al., 1993).
- Test de 16 factores de personalidad: el estudio de Allport y Odbert (1936) se enfocó en la medición de los rasgos de personalidad, correspondientes al 16 Factor de Personalidad (16 FP), componiéndose de sociabilidad (A), actitud cognitiva (B), estabilidad emocional (C), dominación (E), impetuosidad (F), meticulosidad (G), conducta social (H), sensibilidad emocional (I), confianza (L), subjetividad (M), sutileza (N), propensión a la culpabilidad (O), radicalismo (Q1), autosuficiencia (Q2), control (Q3) y tensión (Q4) (Guzmán-González et al., 2020).

### **3.2.3.2 Pruebas de Muestra de Trabajo**

Para el desarrollo de esta prueba se propone realizar un Assessment center para evaluar cómo los candidatos se desempeñan en actividades relacionadas con el puesto, otorgándole un valor de 10 puntos en el proceso de selección. Este Assessment center contará con un conjunto de documentos, incluyendo instrucciones para el evaluador, un caso para los candidatos y una herramienta de calificación. El objetivo de este método de evaluación es observar el comportamiento de los candidatos en un entorno simulado y obtener una comprensión más profunda de su desempeño en situaciones laborales específicas.

**Tabla 5***Instrucciones para el Evaluador Assessment Center*

<b>Instrucciones para el evaluador Assessment Center</b>			
			
Fecha:	Día	Mes	Año
Nombre del candidato:			
Cargo al que postula:			
No de cédula:			
Teléfono:			

**Actividad:** Simulación de ventas

El propósito de las actividades simuladas siguientes es evaluar y comprender en detalle los comportamientos y respuestas del candidato en una variedad de situaciones, permitiendo así una evaluación más completa de sus habilidades y aptitudes.

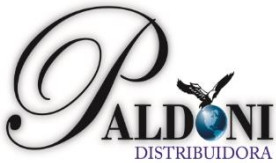
**Duración:** 30 minutos**Observador:** persona encargada del proceso de selección

<b>Procedimientos a evaluar</b>
<b>Actividad 1: Concretar una venta</b>
El candidato debe mostrar sus habilidades de persuasión, demostrar que conoce el producto y que sabe cómo enfrentarse a situaciones donde el cliente plantea objeciones o muestra resistencia a comprar.
<b>Actividad 2: Manejar a clientes con problemas de cobro</b>
El candidato debe demostrar su capacidad para gestionar eficazmente el cobro de deudas, evidenciando seguridad, validez en los argumentos y habilidad para convencer al cliente de efectuar el pago.

Basándonos en el manual de instrucciones para los evaluadores del Assessment Center, se han desarrollado dos herramientas adicionales con el objetivo de proporcionar una guía más detallada para los candidatos. Estas herramientas incluyen información específica sobre escenarios concretos que podrían surgir en el contexto de la distribuidora. Estos casos se han seleccionado cuidadosamente para reflejar situaciones cotidianas que ocurren frecuentemente dentro del entorno de la empresa distribuidora.

**Tabla 6**

*Assessment Center Caso 1*

Assessment Center Caso 1			
Fecha:	Día	Mes	Año
Nombre del candidato:			
Cargo al que postula:			
No de cédula:			
Teléfono:			

**Actividad: Simulación de Ventas**

El propósito de las actividades simuladas siguientes es evaluar y comprender en detalle los comportamientos y respuestas del candidato en una variedad de situaciones, permitiendo así una evaluación más completa de sus habilidades y aptitudes.

**Presentación del Caso**

Es un vendedor que trabaja en la distribución de productos de consumo masivo. Un cliente en una tienda le comenta que está buscando chocolates para su establecimiento, pero está indeciso porque tiene varias opciones de distribuidores. Utilice sus habilidades de persuasión para resaltar las características de sus productos, ofrecer descuentos y explicar por qué deberían comprarle a usted en lugar de a los otros distribuidores.

**Objetivo:** Asegurar que se lleve a cabo el proceso de manera adecuada para que el cliente se le seleccione como su preferencia principal

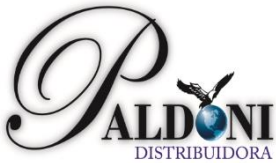
---

Firma del postulante



**Tabla 7**

*Assessment Center Caso 2*

Assessment Center Caso 2			
Fecha:	Día	Mes	Año
Nombre del candidato:			
Cargo al que postula:			
No de cédula:			
Teléfono:			

Actividad: Simulación de Ventas

El propósito de las actividades simuladas siguientes es evaluar y comprender en detalle los comportamientos y respuestas del candidato en una variedad de situaciones, permitiendo así una evaluación más completa de sus habilidades y aptitudes.

**Presentación del Caso**

Un cliente con un retraso de 35 días en el pago y dificultades para cubrir la deuda, es comprensible que esté preocupado por recibir un recordatorio de pago. Es importante que el mensaje que reciba sea claro, pero también empático, destacando la importancia del pago para mantener una relación saludable y de confianza entre ambas partes. Este mensaje debe transmitir la urgencia del pago para evitar complicaciones adicionales, como interrupción en los servicios. Además, es esencial explicar cómo el pago beneficia tanto al cliente como al proveedor, ya que permite mantener la continuidad en el suministro de productos, y contribuye a la estabilidad financiera de ambas partes.

**Objetivo:** Recordar al cliente sobre el pago pendiente y motivarlo a realizar el pago para evitar problemas futuros y mantener una relación comercial positiva.

\_\_\_\_\_  
Firma del postulante

--

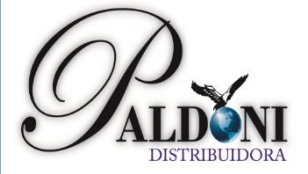


### 3.2.3.2.1 Calificación de Assessment Center

La puntuación máxima asignada en la prueba del Assessment Center alcanza los 10 puntos, los cuales se distribuyen en base a la evaluación de cada caso presentado en los documentos previos, valorando en qué medida se cumplen las solicitudes establecidas en los mismos.

**Tabla 8**

*Calificación de Assessment Center*

Calificación de Assessment Center						
Fecha:	Día	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando:		
Duración del proceso:				Evaluador:		
Datos personales						
Apellidos:				Nombres:		
Nro. de cedula:				Teléfono:		

Puntuación	Calificación	Descripción
0	Malo	No satisface ninguno de los requisitos especificados en el caso.
2,5	Regular	Satisface la mayoría de los requisitos establecidos en el caso.
5	Bueno	Cumple con todos los criterios requeridos y ejecuta de manera eficaz todas las solicitudes del caso.

Actividad	Calificación	Observaciones
Actividad 1:	/5	
Actividad 2:	/5	
Total	/10	


### 3.2.4 Entrevistas de Empleo

Una vez completados los pasos anteriores, se procede a llevar a cabo la entrevista de trabajo. Usualmente, solo quedan unos pocos candidatos para el puesto, por lo que se opta por realizar una entrevista estructurada que consta de 20 preguntas distribuidas en tres etapas distintas. Estas etapas abarcan aspectos generales, experiencia laboral, información relevante para el puesto, así como las actividades y aspiraciones profesionales de los candidatos. El propósito de esta entrevista es permitir que el

candidato se exprese libremente sin restricciones. El modelo de entrevista diseñado para su aplicación en la empresa Paldoni Cía. Ltda. se detalla en el siguiente documento.

**Tabla 9**

*Entrevista de Trabajo*

<b>Entrevista de trabajo</b>					
Fecha:	Día	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando:	
Nombre del entrevistador:					
<b>Datos personales postulante</b>					
Apellidos:			Nombres:		
Nro. de cedula:			Teléfono:		

**Aspectos Generales**

1. ¿Por qué está interesado en trabajar como vendedor de productos de consumo masivo en nuestra empresa?

---



---



---

2. ¿Qué le motiva a trabajar en el campo de las ventas?

---



---



---

3. ¿Cuáles son sus principales habilidades y fortalezas que considere que le ayudarán a tener éxito como vendedor de productos de consumo masivo?

---



---



---

4. ¿Cuáles podrían ser unas estrategias que a Paldoni le resulte interesante implementar?

---



---



---

5. ¿Qué te hace destacar como vendedor en comparación con otros candidatos?

---

---

---

6. ¿Cómo contribuyes al trabajo en equipo dentro de un entorno de ventas?

---

---

---

7. ¿Cuál es tu enfoque para identificar nuevas oportunidades de mercado y expandir la distribución de productos?

---

---

---

### **Experiencia laboral**

8. ¿Cuál es tu experiencia laboral previa en ventas, específicamente en el campo de productos de consumo masivo?

---

---

---

9. ¿Qué roles has desempeñado anteriormente en ventas y cómo se relacionan con las responsabilidades de este puesto?

---

---

---

10. ¿Puede describir tus logros más significativos como vendedor en tu trabajo anterior?

---

---

---

11. ¿En qué tipo de establecimientos has trabajado como vendedor de productos de consumo masivo (supermercados, tiendas de conveniencia, farmacias, etc.)?

---

---

---

12. Enuméreme dos estrategias que utilizo en clientes que han caído en mora

---

---

---

13. Cuénteme alguna experiencia compleja que ha tenido en el área de ventas y como supo resolverlo.

---

---

---

### Empleo

14. ¿Qué conoce sobre nuestra empresa y los productos que se ofrecen?

---

---

---

15. ¿Cuál es su disponibilidad para trabajar de lunes a sábado?

---

---

---

16. ¿Qué medidas tomas para mantener la satisfacción del cliente después de completar una venta?

---

---

---

17. ¿Ha tenido experiencia trabajando con sistemas de seguimiento de ventas o software SAVAD?

---

---

---

18. ¿Cuáles son los métodos que emplea para identificar las necesidades de los clientes y ofrecerles productos que satisfagan esas necesidades?

---

---

---

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

---

---

---

20. ¿Por qué crees que serías un candidato ideal para este puesto de vendedor de productos de consumo masivo en nuestra empresa?

---

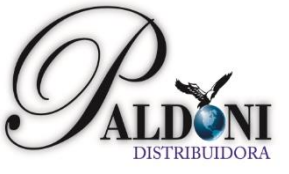
---

---

#### **3.2.4.1 Calificación de la Entrevista de Trabajo**

La evaluación de la entrevista de trabajo se llevará a cabo considerando detenidamente las respuestas proporcionadas por el candidato, donde se establecerán distintos criterios de calificación. Este proceso de evaluación se basará en un total de 30 puntos, los cuales se asignarán de acuerdo con el siguiente documento de calificación:

**Tabla 10**  
Calificación de entrevista de Empleo

<b>Calificación de entrevista de Empleo</b>						
Fecha:	Día	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando:		
Duración del proceso:			Evaluador:			
Datos personales						
Apellidos:			Nombres:			
Nro. de cedula:			Teléfono:			

Puntuación	Criterio	Descripción
5	Desarrollo muy satisfactorio	Las respuestas del entrevistado superan las expectativas de la empresa.
4	Desarrollo satisfactorio	Las respuestas del entrevistado cumplen con precisión lo que la empresa espera.
3	Desarrollo regular	Las respuestas proporcionadas por el entrevistado satisfacen adecuadamente las expectativas de la empresa.
2	Desarrollo insatisfecho	Las respuestas del entrevistado cumplen con los requisitos establecidos por la empresa, aunque de manera no del todo satisfactoria.
1	Desarrollo muy insatisfecho	Las respuestas del entrevistado no satisfacen los estándares esperados por la empresa.

Parámetros		Calificación
Experiencia laboral	El candidato cuenta con experiencias similares al puesto de trabajo	/5
	El candidato demuestra un sólido entendimiento de las habilidades y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo, evidenciando un conocimiento profundo sobre lo que implica desempeñar efectivamente las funciones requeridas.	/5
Empleo	El candidato muestra habilidades para tomar decisiones efectivas en relación con la resolución de problemas y/o situaciones difíciles, demostrando capacidad para analizar la situación, considerar diversas opciones y actuar de manera decisiva para encontrar soluciones adecuadas.	/5
	El candidato exhibe competencias en conocimiento, liderazgo y cooperación al trabajar en equipo.	/5
Otros aspectos	El candidato suele llegar a la entrevista de forma puntual o con unos minutos de antelación, lo que refleja su compromiso con la puntualidad y la responsabilidad.	/5
	Durante la entrevista, demuestra una comunicación clara y efectiva, transmitiendo sus ideas de manera concisa y comprensible.	/5
Total		/30

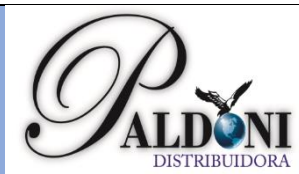
### 3.2.5 Investigación Previa al Empleo: Verificación de Antecedentes y Referencias

Es esencial en el proceso de selección que el responsable revise minuciosamente las referencias proporcionadas por los candidatos en sus solicitudes de empleo para confirmar su autenticidad. Estas referencias pueden ofrecer información valiosa sobre los candidatos, siendo útil para la toma de decisiones. Este procedimiento puede realizarse a través de una llamada telefónica o un correo electrónico, aunque se sugiere la opción telefónica por su agilidad. Se plantean preguntas específicas para obtener detalles sobre el historial laboral, conducta y experiencia del candidato. Este paso permite verificar los datos y referencias laborales ofrecidas previamente por el candidato mediante un cuestionario con siete preguntas, que busca obtener información sobre su experiencia, desempeño, recomendaciones para el puesto, comportamiento y personalidad.

**Tabla 11**

*Verificación de Referencias Laborales*

<b>Verificación de referencias laborales</b>					
Fecha:		Dia	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando:
Nombre del entrevistador:					
Datos personales postulante					
Apellidos:			Nombres:		
Nro. de cedula:			Teléfono:		
Datos de la referencia					
Nombre de la institución:			Nombre de la persona de referencia:		
Puesto de la persona:			Teléfono:		
Preguntas					



1. ¿Durante qué período de tiempo estuvo el candidato empleado en su organización?

---



---



---

2. ¿Cuál era el puesto o roles específicos que desempeñaba el candidato en su empresa?

---

---

---

3. ¿Cómo calificaría el desempeño del candidato durante su tiempo en la empresa?

---

---

---

4. ¿Recomendaría nuevamente al candidato para un puesto similar en el futuro?

---

---

---

5. ¿El candidato mostró capacidad para trabajar en equipo y colaborar con otros colegas?

---

---

---

6. ¿Cómo describiría la ética de trabajo y la actitud del candidato hacia sus responsabilidades laborales?

---

---

---

7. ¿El candidato demostró habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones efectivas?

---

---

---

8. ¿Hubo algún problema de puntualidad o asistencia durante el empleo del candidato?

---

---

---



9. ¿Cómo describiría la comunicación del candidato con colegas, supervisores y clientes?

---



---



---

10. ¿El candidato se adaptó bien a los cambios en el entorno laboral o las demandas del puesto?

---

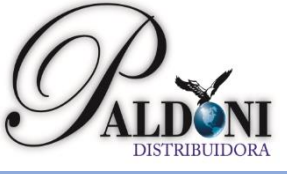


---



---

**Tabla 12**  
*Verificación de Referencias Personales*

<b>Verificación de referencias personales</b>						
Fecha:	Dia	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando:		
Nombre del entrevistador:						
<b>Datos personales postulante</b>						
Apellidos:			Nombres:			
Nro. de cedula:			Teléfono:			
<b>Datos de la referencia</b>						
Nombre de la institución:		Nombre de la persona de referencia:				
Puesto de la persona:		Teléfono:				
<b>Preguntas</b>						

1. ¿Cuál es su relación con el candidato y desde cuándo lo conoce?

---



---



---

2. ¿Puede describir la personalidad y características principales del candidato?

---



---



---

3. ¿Qué habilidades y cualidades destacaría del candidato?

---

---

---

4. ¿Cómo describiría la ética de trabajo y la actitud del candidato hacia sus responsabilidades?

---

---

---

5. ¿El candidato muestra capacidad para trabajar en equipo y colaborar con otros?

---

---

---

6. ¿Conoce al candidato por ser puntual?

---

---

---

7. ¿Cómo calificaría la confiabilidad y honestidad del candidato en sus relaciones personales y profesionales?

---

---

---

8. ¿Ha tenido algún problema o conflicto con el candidato en el pasado? ¿Cómo se resolvió?

---

---

---

9. ¿Cuál es su opinión sobre la capacidad del candidato para adaptarse a nuevos entornos o desafíos?

---

---

---

10. ¿Recomendaría al candidato para el puesto al que está aplicando? ¿Por qué?

---



---



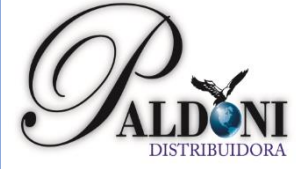
---

### 3.2.5.1 Calificación de la verificación de Antecedentes y Referencias

La puntuación asignada a esta etapa del proceso de selección equivale a 15 puntos, lo que representa una parte significativa del proceso en su totalidad. Para asegurar una evaluación justa y objetiva, se utilizará una rúbrica de evaluación que permitirá valorar diversos aspectos relevantes de cada candidato de manera equitativa.

**Tabla 13**

*Verificación de Referencias Personales*

<b>Verificación de referencias personales</b>					
Fecha:	Día	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando:	
Nombre del entrevistador:					
Datos personales postulante					
Apellidos:			Nombres:		
Nro. de cedula:			Teléfono:		
Datos de la referencia					
Nombre de la institución:		Nombre de la persona de referencia:			
Puesto de la persona:		Teléfono:			

Si	5
No	0

Parámetros	Calificación
Las referencias laborales, personales y comerciales son verídicas.	/5
La descripción del candidato se ajusta correctamente al perfil del puesto de trabajo.	/5


Recomendación del candidato para ocupar el cargo.	/5
En sus trabajos anteriores, el candidato evidenció responsabilidad, puntualidad y honestidad.	/5
<b>Total</b>	<b>/20</b>

### 3.2.6 Decisión de Selección

Finalizando el proceso de selección, es responsabilidad del encargado elegir al candidato más adecuado para el puesto, considerando las características requeridas, el perfil del cargo y la calificación total más alta obtenida en todas las etapas previas, como se indica en el formato de decisión de selección. Para finalizar la selección del personal idóneo para el puesto de vendedor, se utiliza una herramienta de evaluación que registra todas las calificaciones otorgadas a los candidatos en cada etapa del proceso. El puntaje máximo es de 100 puntos, por lo tanto, el candidato que se acerque más a este puntaje será seleccionado para la posición.

**Tabla 14**

*Decisión de Selección*

<b>Decisión de Selección</b>			
Fecha:	Día	Mes	Año
Nombre del candidato:			
Cargo al que postula:			
No de cédula:			
Teléfono:			
Nombre del responsable del proceso de selección:			

Para decidir qué candidato es el más idóneo para el puesto de vendedor, es crucial evaluar su rendimiento en todas las etapas del proceso de selección y seleccionar aquel que obtenga la puntuación más cercana al puntaje máximo posible.

Se ha asignado una calificación para cada fase del proceso, con un máximo de 100 puntos para todo el procedimiento de selección. La siguiente tabla muestra el desglose de las calificaciones para cada etapa del proceso.

<b>Proceso de selección</b>		<b>Calificación</b>
Entrevista preliminar		/10
Revisión de solicitudes de empleo y currículos		/10
Pruebas de selección	Prueba de habilidades cognitivas	/10
	Prueba de muestra de trabajo	/10
	Prueba de personalidad	/10
Entrevista de empleo		/30
Verificación de referencias		/20
<b>Total</b>		<b>/100</b>

## CONCLUSIÓN

La distribuidora de productos de consumo masivo Paldoni Cía. Ltda., comienza sus operaciones en el año 2008 en la ciudad de Cuenca. A lo largo de los años, Paldoni ha experimentado un crecimiento constante, adaptándose a las demandas del mercado y buscando la excelencia en sus servicios. Destaca por su capacidad notable para innovar en sus operaciones, incorporando una amplia gama de productos de alta calidad que satisfacen las necesidades de sus clientes. Este crecimiento se debe al compromiso y la dedicación de un equipo de trabajo bien entrenado y motivado en todas las áreas de la empresa.

Paldoni enfrenta una alta rotación de vendedores, afectando las ventas y la confianza del cliente. Dando una propuesta de selección de personal para el cargo de vendedor y tratar de solventar las dificultades, además se destaca un proceso de selección para abordar este problema, buscando estabilidad en las rutas de venta y mejorar la productividad. Se destaca la necesidad de establecer un departamento de recursos humanos para gestionar eficazmente estos desafíos y consolidar la posición de la empresa en el mercado.

Luego de evidenciar la realidad de la empresa, se desarrolla un marco teórico el cual proporciona una comprensión profunda de la gestión del talento humano y la selección de personal en las organizaciones, misma que destaca la gestión del talento humano como una actividad crucial para las empresas, enfocada en reclutar, seleccionar y retener a empleados competentes y motivados. Autores como Salinas y Malpartida (2020) y Salguero y García (2022) resaltan la importancia del talento humano en el impulso de la innovación y el éxito organizacional. Los subsistemas de talento humano, delineados por autores como Chiavenato, Mondy y Alles, muestran la diversidad de enfoques en la gestión de recursos humanos, desde los aspectos administrativos hasta el desarrollo de competencias, estos subsistemas son esenciales para la capacitación y el crecimiento tanto individual como organizacional.

El proceso de selección de personal se presenta como un componente crítico de la gestión del talento humano. Autores como Rivera-García (2019) y Chiavenato y Guzmán Brito (2019) describen la selección como un proceso para elegir al candidato más adecuado para el puesto y la organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia y

el rendimiento del personal. Finalmente, la rotación de personal se identifica como un fenómeno que puede tener impactos significativos en las organizaciones. Autores como Rubio Cano (2023) y León y Zarate (2022) señalan los efectos negativos de la rotación de personal, como la pérdida de capital y la disminución de la calidad de los productos o servicios.

Un elemento básico y primordial para la ejecución de los subsistemas de talento humano es sin duda el análisis de puestos, es un proceso fundamental en la gestión del talento humano, ya que contribuye significativamente a la recolección de información necesaria para establecer los requerimientos del puesto. Este proceso tiene un impacto directo en la estructura de la organización, el nivel de autoridad y control, así como en los estándares de desempeño.

La herramienta clásica del análisis de puestos es el manual de funciones, que juega un papel fundamental al proveer respaldo constante y pertinente al personal en cuanto a las actividades, procesos y herramientas necesarias para un rendimiento efectivo. Asimismo, constituye una herramienta que contiene información relativa al análisis y descripción de cargos, lo que posibilita a Paldoni. Cía. Ltda. identificar los cargos, actividades y su relevancia. La realización del manual de funciones de este trabajo se basa en la metodología de Alfredo Paredes y Asociados, esta ha sido fundamental para la elaboración detallada del documento, proporcionando una estructura rigurosa para identificar y describir con precisión cada aspecto relevante de los puestos de trabajo en la empresa, a través de secciones meticulosamente diseñadas, desde la identificación del cargo hasta la validación final, mismo que logra crear un recurso completo que sirve como guía esencial para comprender las responsabilidades, requisitos y expectativas asociadas a cada puesto. Además de ofrecer claridad sobre las funciones específicas de cada rol, este manual también establece estándares claros para la selección, capacitación y evaluación del personal, lo que contribuye a una gestión más eficiente y efectiva del talento humano. Este manual de funciones representa un paso crucial hacia la optimización de los procesos internos y el desarrollo profesional en la empresa.

Finalmente, este trabajo de investigación muestra un detallado proceso de selección de personal para el cargo de vendedor en la empresa "Paldoni. Cía. Ltda." basado en la metodología de Mondy y Mondy (2010). Se ha elaborado un proceso

cuidadosamente estructurado que comprende siete pasos para identificar y contratar individuos con talento que se ajusten a los requisitos y valores de la empresa, comenzando con una entrevista preliminar para recopilar información básica sobre los candidatos, se avanza a la revisión de solicitudes y currículums. Posteriormente, se administran pruebas de selección para evaluar aspectos psicológicos, conocimientos específicos y habilidades comportamentales. Destaca el uso de un Assessment Center para simular situaciones laborales y evaluar el desempeño de los candidatos. Luego, se realiza una entrevista estructurada que aborda aspectos generales, experiencia laboral y adecuación al puesto. Además, se lleva a cabo una investigación previa al empleo, verificando antecedentes y referencias proporcionadas por los candidatos. La decisión de selección se basa en las calificaciones obtenidas en cada etapa del proceso, asegurando así la elección del candidato más idóneo para el puesto. Este proceso detallado garantiza una selección justa y eficiente, alineada con los objetivos y valores de la empresa.



## RECOMENDACIONES

Conforme la industria continúa progresando, emerge un entorno empresarial cada vez más exigente y competitivo. Esto implica que las organizaciones deban buscar continuamente nuevas estrategias para sobresalir y mantener una ventaja competitiva. La distribuidora “Paldoni Cía. Ltda.” con su reconocida experiencia, tiene la oportunidad de destacarse aún más mediante un equipo de trabajo altamente eficaz y productivo.

Se recomienda a la distribuidora implementar las herramientas propuestas en este estudio. Estas herramientas están diseñadas para optimizar el proceso de selección, asegurando que la persona elegida sea la más idónea para el puesto en cuestión. Además, el proceso se adapta perfectamente a los requisitos y necesidades específicos de Paldoni Cía. Ltda.

Por último, se recomienda la implementación de un departamento específico de Talento Humano dentro de la estructura organizativa de la empresa. Esta adición estratégica permitirá una gestión más efectiva y especializada del reclutamiento, la selección y el desarrollo del personal. Estas iniciativas no solo mejorarán el desempeño del equipo de trabajo, sino que también impulsarán el crecimiento y el éxito sostenido de la empresa en el largo plazo.

## REFERENCIAS

- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993). The “big five questionnaire”: A new questionnaire to assess the five-factor model. *Personality and Individual Differences*, 15(3), 281-288. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(93\)90218-R](https://doi.org/10.1016/0191-8869(93)90218-R)
- Castro Castillo, D. M., Zapata Quispe, R., Díaz Espinoza, M., & Reyes Ramírez, R. E. (2021). La Gestión Administrativa en la Selección del Talento Humano. Un artículo de revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de educación*. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.114>
- Chaluisa Navas, E. D., Ruilova Narváez, E. C., Campaña Tóala, D. A., Cando Ipiales, K. P., Pilatasig Remache, D. I., & Galarza Barrera, K. E. (2023). Proceso de Selección y Reclutamiento de Personal de Servicio en la Empresa KEIDS.A. *Reincisol.*, 2(4), 1-15. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V2\(4\)1-15](https://doi.org/10.59282/reincisol.V2(4)1-15)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a. ed). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Guzmán Brito, M. P. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Décima edición, revisada y actualizada). McGraw Hill.
- Jesua I Guzmán-González, Madera-Carrillo, H., Sánchez-García, F. G., & Orozco-Ornelas, L. S. (2020). 16 factores de personalidad en estudiantes de psicología. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 13(2), 47-55.
- León, J. M., & Zarate, M. O. (2022). Rotación de personal un caso de estudio: Staff turnover. A case study. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*, 1(1), 199-203. <https://doi.org/10.46990/relayn.2019.1.1.318>
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2010). *Human resource management* (11th ed). Prentice Hall.

- Mosquera, P. (2024, marzo 4). *Entrevista con el dueño de Paldoni* [Comunicación personal].
- Murillo Vargas, G., García-Solarte, M., & González-Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: Una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 58, 19-40. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Rivera-García, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Rubio Cano, L. P. (2023). *Rotación de personal*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/genc.55>
- Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2022). Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual. *Revista Ñeque*, 5(12), 423-434. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.89>
- Salinas Rodríguez, J. M., & Malpartida Gutiérrez, J. N. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3), 26-43. <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Torres-Flórez, D., Godoy-González, B., & Gallardo-Lichaá, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio - Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 60-78. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3380>