



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN
PARA EL CARGO DE VENDEDOR DE LA
EMPRESA “FERRETERÍA CONTINENTAL”**

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

Autores:

Mateo José Cobos Toral; Henry Francisco Guillén Carpio

Directora:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Mi vida universitaria ha sido una gran enseñanza para poder mejorar cada día. Es por esto que quiero dedicarlo a mi mamá, mis hermanas, mis tíos y mis primos.

Por último, quiero dedicarlo a mis abuelitos Franches y Mamice, quienes me enseñaron los valores para ser una buena persona, y construyeron un futuro para sus nietos.

Todo esto es por ustedes, y gracias por siempre apoyarme en todos mis logros y fracasos.

Francisco Guillén C.

Dedico este trabajo de titulación a mis padres Mateo y Cristina por su amor, apoyo incondicional, y por inculcarme los valores que intento siempre poner en práctica; a mis abuelos René, Catalina, Jaime y Eulalia por ser la raíz de nuestra familia y mi inspiración, a mis tíos Andrés, Kristina, Marcelo y Margarita por el cariño y por crecer junto a mí.

A mi hermana Amanda por ser mi otra mitad, mi mejor amiga y mi compañera de vida; a mis primas María Elisa y Carolina por darme el ejemplo de que la constancia lleva a la excelencia, a María Eugenia que estuvo presente desde mis primeros pasos y la considero un miembro más de mi familia.

Finalmente, a mis amigos Mini, Andy, Lucho, Jose, Martín y Gus por estar en los momentos de risa y también en aquellos difíciles de superar; sé que nos tenemos los unos a los otros para toda la vida.

Mateo Cobos T.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos mis familiares que en cada caída me han ayudado a encontrar la forma de levantarme, e intentarlo de nuevo. De igual forma quiero agradecer a mis amigos con los que he formado una linda amistad, mis panas lindos. Me faltan palabras para agradecer la felicidad que me ha dado conocer a cada uno.

Acabo mis agradecimientos citando las palabras de un gran amigo: “Mucho le metimosssh”.

Francisco Guillén C.

Agradezco a la Universidad del Azuay por guiar mi camino y hacerme crecer en lo personal y como futuro profesional, además de darme la oportunidad de conocer a muchas personas que se volvieron fundamentales en mi día a día.

Un agradecimiento profundo a mi tutora, Psic. María Isabel Arteaga y al Ing. Juan Manuel Maldonado por el acompañamiento cercano durante todo el proceso de titulación; al resto de miembros de la junta académica de la Facultad de Administración de Empresas, María José González y Anita Armijos por todas las enseñanzas tanto dentro como fuera de la universidad. 1% de posibilidades, 99% de fe.

Mateo Cobos T.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 La Empresa.....	2
1.1.1. Misión y Visión de la Empresa	4
1.1.2. Estructura Organizativa	5
1.1.3. Talento Humano en Ferretería Continental	6
1.2. Administración de Talento Humano.....	7
1.2.1. Objetivos del Área de Recursos Humanos dentro de la Administración Empresarial	7
1.2.2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos dentro de las Organizaciones.....	8
1.3. Procesos o Subsistemas de Talento Humano Enfocados en la Administración Empresarial	9
1.4. Análisis de Puestos	11
1.4.1. Manual de Funciones	12
1.5. Proceso de Selección de Personal	13
1.5.1. Importancia del Proceso.....	14
1.6. Proceso de Selección según Autores.....	14
1.7. Rotación Laboral.....	22

2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE VENDEDOR	23
2.1. Diagnóstico del Sistema de Selección Aplicado al Cargo de Vendedor de Ferretería Continental.....	23
2.2. Herramienta para el Levantamiento de Información	25
2.3. Manual de Funciones para el Cargo de Vendedor	30
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.....	30
II. MISIÓN	30
III. DIMENSION	31
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO	31
V. LISTADO DE ACTIVIDADES	31
VI. ACTIVIDADES ESENCIALES	32
PERFIL DEL PUESTO.....	32
VII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA	32
VII. CAPACITACIÓN ADICIONAL	33
VIII. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	33
IX. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS.....	34
X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	35
VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO	35
3. PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL CARGO DE VENDEDOR EN “FERRETERÍA CONTINENTAL”	36
3.1. Propuesta de Selección para el Cargo de Vendedor	37
3.1.1. Reclutamiento.....	37
3.1.2. Solicitud de Empleo	37
3.1.3. Entrevista	41
3.1.4. Pruebas de Selección.....	43
3.1.5. Pruebas Psicológicas	46

3.1.6. Técnicas de Simulación	47
3.1.7. Decisión Final.....	49
3.1.8. Inducción	49
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS	56

Índice de Figuras

Figura 1 Local 1 Ferretería Continental.....	3
Figura 2 Local 2 Ferretería Continental.....	3
Figura 3 Local 3 Ferretería Continental.....	4
Figura 4 Organigrama de Ferretería Continental	6
Figura 5 Funciones de la Administración de Recursos Humanos	10
Figura 6 Análisis de puestos: Una herramienta básica de la Administración de Recursos Humanos	12
Figura 7 Identificación de las características personales de los candidatos	15
Figura 8 La entrevista como un proceso comunicativo	17
Figura 9 Anuncio de Ofertas de Trabajo	37

Índice de Tablas

Tabla 1 Preguntas más importantes para realizar en una entrevista de selección	18
Tabla 2 Diferencias entre aptitudes y capacidades.....	20
Tabla 3 Diagnóstico en Base a la Propuesta de Selección de Chiavenato.....	24
Tabla 4 Preguntas para Realizar en una Entrevista al Cargo de Vendedor	41
Tabla 5 Tipos de Test Psicológicos para Rasgos de Personalidad, Inteligencia e Intereses	47

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación, se estableció como objetivo general el proponer un esquema de proceso de selección para el cargo de vendedor en la Ferretería Continental, debido a la alta rotación del talento humano en el puesto. Para la consecución del objetivo, se inició con un análisis de la compañía en cuanto a su misión, visión, estructura organizativa y manejo del departamento de recursos humanos; posteriormente, se realizó una revisión teórica sobre conceptos relevantes, tales como: administración de talento humano y sus subsistemas, análisis de puestos, proceso de selección y rotación laboral. Se utilizaron las herramientas propuestas por Idalberto Chiavenato para formular el proceso de selección y el formato de Alfredo Paredes y asociados para el levantamiento de información sobre el cargo. Por último, se desarrolló la propuesta de selección para el cargo de vendedor, misma que inicia con el reclutamiento, solicitud de empleo y currículum vitae, entrevista, pruebas de selección, pruebas psicológicas, técnicas de simulación, decisión de contratación e inducción al cargo. Cada uno de estos parámetros contó con una ponderación para su calificación, asegurando así que, Ferretería Continental sume a sus filas al capital humano más calificado de acuerdo con las exigencias del cargo.

Palabras clave: Análisis de puestos, capital humano, departamento de talento humano, manual de funciones, proceso de selección, reclutamiento, subsistemas de talento humano.

ABSTRACT

In this degree work, the general objective was to propose a selection process scheme for the position of salesperson at Ferretería Continental, due to the high turnover of human talent in the position. In order to achieve the objective, we began with an analysis of the company's mission, vision, organizational structure and management of the human resources department; subsequently, a theoretical review was conducted on relevant concepts for the development of this thesis, such as: human talent management, subsystems of this department, job analysis, selection process and labor turnover. The tools proposed by Idalberto Chiavenato were used to formulate the selection process and the format of Alfredo Paredes and associates for the collection of information about the position. Finally, the selection proposal for the salesperson position was developed, which begins with recruitment, job application and resume, interview, selection tests, psychological tests, simulation techniques, hiring decision and induction to the position. Each of these parameters had a weighting for its qualification, this ensures that Ferretería Continental adds to its ranks the most qualified human capital according to the requirements of the position.

Keywords: Functions manual, human capital, human talent department, human talent subsystems, job analysis, recruitment, selection process.

INTRODUCCIÓN

El éxito de las empresas depende cada vez más de la gestión del talento humano en el competitivo entorno organizacional actual. Ferretería Continental, con una gran trayectoria en el sector ferretero, no es ajena a esta realidad. Reconociendo el valor de contar con un grupo de vendedores excepcionalmente cualificados y dedicados, nace la necesidad de mantenerse a la vanguardia, y poner en marcha un procedimiento de selección de personal que esté de acuerdo con los objetivos de la empresa.

El objetivo principal de este trabajo de titulación es proporcionar un procedimiento minucioso de contratación para el cargo de vendedor en Ferretería Continental. Para ello, se realiza un examen exhaustivo del entorno empresarial y de los antecedentes históricos. Se incluye una revisión bibliográfica de los subsistemas de talento humano de la perspectiva Wayne Mondy, incluyendo el análisis de puestos, el manual de funciones y el proceso de selección, enfatizando su importancia en la gestión de la empresa.

Los puntos fuertes, las deficiencias y las oportunidades de desarrollo se determinan mediante un diagnóstico del actual proceso de selección de vendedores que se utiliza actualmente en la organización, en base al formato adaptado propuesto por Idalberto Chiavenato. Un completo manual de puestos en el que se describirán las funciones, responsabilidades y aptitudes necesarias para el puesto. Por último, se sugerirá un procedimiento exhaustivo para la selección del potencial humano, que abarcará todos los aspectos desde la contratación hasta la incorporación del nuevo personal.

La gerencia de talento humano es un campo en constante evolución, y las mejores prácticas están cambiando constantemente. Sin embargo, los principios básicos siguen siendo los mismos: atraer, desarrollar, retener y motivar a los empleados más talentosos. El objetivo de la investigación es ayudar a Ferretería Continental a mejorar sus procedimientos en la gestión de recursos humanos, asegurándose de que se contrata a vendedores cualificados para aumentar el desarrollo y la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO 1

1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO

El departamento de recursos humanos actúa como un actor clave en la gestión empresarial, implementando estrategias innovadoras en materia de reclutamiento, selección, formación, desarrollo, evaluación del desempeño y compensaciones. Ferretería Continental, al ser una empresa reconocida por su experiencia y liderazgo en el mercado, debe estar en un cambio constante y mantenerse a la vanguardia.

En el capítulo 1 de este trabajo se analiza a la empresa, sus valores, su estructura y los recursos humanos dentro de la organización. De igual manera, se incluye un marco teórico sobre la administración del talento humano, sus objetivos y la importancia. También se toman en cuenta temas importantes como los subsistemas de talento humano, el análisis de puestos, el manual de funciones, el proceso de selección y la rotación laboral.

El análisis del capítulo permite a la empresa un mejor manejo de su talento humano, fortaleciendo su autoconocimiento y permitiéndole identificar áreas de mejora. Esto se traduce en una mayor productividad y compromiso de los empleados, lo que a su vez reduce costos y aumenta la competitividad de la empresa, además, se facilita la toma de decisiones, se crea una cultura organizacional más positiva y se prepara a la empresa para el futuro.

1.1 La Empresa

Ferretería Continental lleva 46 años dentro del mercado local en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Se dedica a la importación, venta y distribución de materiales de construcción. Ha logrado obtener la experiencia suficiente como para posicionar la marca y brindar un servicio con la atención personalizada que merecen sus clientes. Con la finalidad de expandir su catálogo de productos, la empresa colabora estratégicamente con varias marcas reconocidas como Graiman, Ragatzi, Franz Viegner, Rival, Plastigama, Aditec, Atenas, Guapán, Stanley, DeWalt, etc. Esta empresa familiar con miras al futuro, cuenta con 3 locales en operación, el primero se encuentra en la Av. Loja y Remigio Crespo (figura 1), el segundo localizado en la Panamericana Sur Kilómetro 1 dentro del sector de Narancay (figura 2), y el último, ubicado en la Ciudad de Azogues (figura 3).

Figura 1

Local 1 Ferretería Continental



Nota: Extraído de Google Maps

Figura 2

Local 2 Ferretería Continental



Nota: Extraído de Google Maps

Figura 3

Local 3 Ferretería Continental



Nota: Extraído de Google Maps

1.1.1. Misión y Visión de la Empresa

Ferretería Continental, empresa dedicada a la importación y comercialización de artículos de ferretería y materiales de construcción, ofrece al cliente una diversidad de productos de calidad, con la experiencia que caracteriza brinda un servicio de excelencia que garantiza la completa satisfacción del consumidor, con una asesoría técnica especializada del personal calificado (Ferretería Continental, 2022).

Su visión siendo una empresa con décadas de experiencia en el mercado, busca brindar soluciones integrales para el sector de la construcción, siendo la preferida por los profesionales y las ferreterías del Sur del Ecuador. Líder en comercializar de artículos de ferretería y materiales de construcción modernos, versátiles, que tienen excelentes acabados, durabilidad, seguridad, calidad con diseños innovadores, ofrece atención en puntos estratégicos de la ciudad con servicio de alta calidad, enfocados en el concepto de "Satisfacción Garantizada" con el objetivo de generar relaciones de mutuo beneficio a largo plazo (Ferretería Continental, 2022).

Los valores empresariales se fundamentan en los resultados, calidad, el compromiso en la entrega de servicios, la honestidad y la equidad. El trabajo en conjunto de estos valores, genera un gran aporte a la confianza y la fidelidad de empresas constructoras, comercios y clientes. Por lo tanto, es de suma importancia que una organización que se encuentra a la altura de Ferretería Continental tenga bien arraigados sus valores culturales.

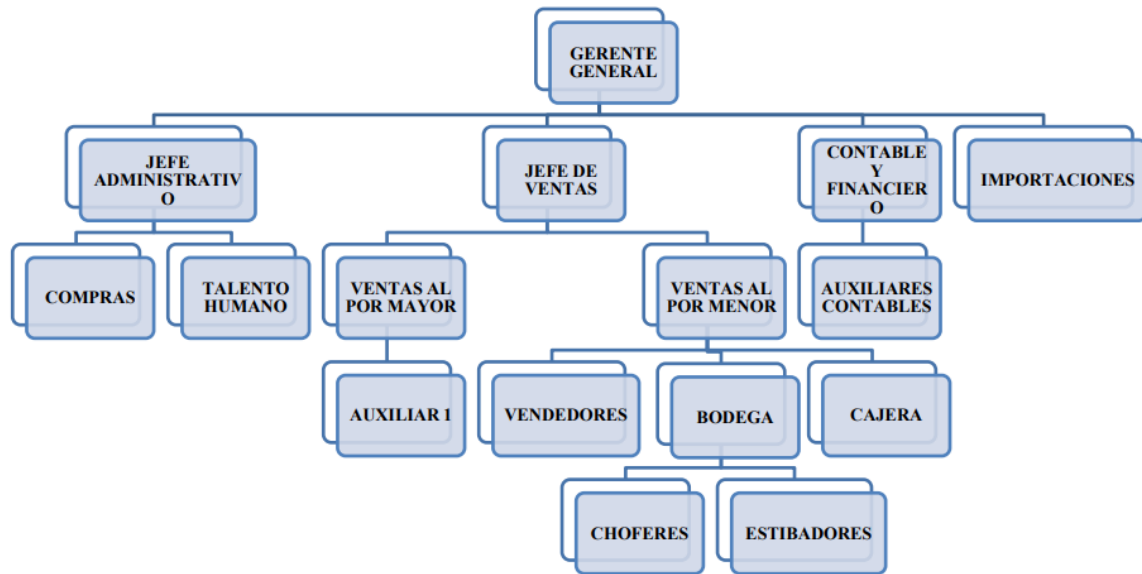
1.1.2. Estructura Organizativa

Mondy (2010) explica que la estructura organizacional define las responsabilidades y el poder de cada administrador, agrupando los puestos en departamentos específicos. Esta organización también toma en cuenta el nivel de centralización y el tipo de departamento involucrado. La estructura determina cómo se divide el trabajo, quién toma las decisiones y cómo se agrupan las personas en la empresa.

Como se visualiza en la figura 4, la organización de la empresa se divide en 4 departamentos, cada uno con distintas funciones y subjefaturas. En primera instancia se encuentra el gerente general, este cumple la función de tomar decisiones estratégicas y administrativas. El departamento administrativo es el que controla el capital humano y las compras a proveedores. El departamento de ventas trabaja tanto al por menor y por mayor; dentro de las ventas al por mayor se encuentra el auxiliar y, en cuanto a las ventas al por menor, se cuenta con vendedores, cajera y, en bodega, con choferes y estibadores. El departamento contable y financiero gestiona todos los recursos financieros para el funcionamiento de la empresa, con el apoyo de auxiliares contables. Por último, el departamento de importaciones dedicada a la gestión de las compras y logística internacional.

Figura 4

Organigrama de Ferretería Continental



Nota: Extraído de Carpio (2016, p. 14)

1.1.3. Talento Humano en Ferretería Continental

Ferretería Continental desarrolla dentro de su departamento de talento humano algunos procesos pero no ha profundidad, por lo que no se especializa directamente en el área de recursos humanos y no hay mayor aportación hacia su desempeño. Las principales funciones que se realizan son la selección de personal, capacitación y evaluación en base a resultados.

Se han identificado ciertas falencias en el proceso de selección del talento humano. Hay una gran rotación de empleados, principalmente en el cargo de vendedores, y no se logra retener buen talento a largo plazo; esto genera que se incurra en un gran desembolso para lograr la desvinculación del personal. Por lo tanto, es indispensable el análisis de estrategias para desarrollar un plan que facilite y mejore el proceso de selección. Llevar este proceso de manera adecuada genera un mejor desempeño, productividad y manejo de recursos dentro de la organización. Una mala administración, puede llevar a una alta rotación y desmotivación, que actualmente es lo que sucede dentro del área de ventas, así como conflictos internos y una baja productividad.

1.2. Administración de Talento Humano

Cerón et al. (2017) explica que la importancia del área de talento humano se puede evidenciar en el desempeño de sus colaboradores, y en un clima organizacional en donde todos se sientan cómodos. El autor enfatiza que esta rama de la administración suele ser conocida como la gestión del capital humano; este consiste en trabajar con todos los temas relacionados a seleccionar, preparar, capacitar y evaluar al personal de las organizaciones. Una estructura sólida del área de talento humano apoya al desarrollo económico de una empresa; actualmente, en un mundo globalizado, el talento humano es el primer aspecto para considerar como un impulsador de la productividad.

Hidalgo et al. (2019) manifiestan que la administración del talento humano es la clave para el éxito de cualquier organización, puesto que es sumamente difícil innovar y adaptarse a las necesidades del entorno externo; debido a que cada día surgen nuevos desafíos que requieren medidas inmediatas de adaptación y cambio. Según Salguero y García (2022) “La cultura organizacional y la gestión de talento humano dependen de un adecuado liderazgo que incorpore visiones y valores que permitan la dinámica de transformaciones requeridas”(p. 424). El liderazgo implementado en el área de talento humano es el punto de inflexión entre el éxito y el fracaso de una organización, debido a que es un reto la atracción y la retención del talento.

1.2.1. Objetivos del Área de Recursos Humanos dentro de la Administración Empresarial

Salguero y García (2022) manifiestan que son varios los objetivos que se manejan en el departamento de recursos humanos, como por ejemplo, la atracción y retención del mejor talento. Asimismo, la persona encargada de controlar el área, debe tener en cuenta que hay que desarrollar habilidades, evaluar el desempeño, mantener un clima laboral saludable, gestionar conflictos, procurar una comunicación efectiva, etc. Recomiendan que los líderes comprendan que no basta con centrarse simplemente en alcanzar las metas organizacionales y de rentabilidad financiera, sino que también se debe tener en cuenta la orientación personal y factores contextuales; relacionarse con sus colaboradores en la medida en que son seres humanos, más allá de los resultados económicos.

Para Chiavenato (2009) las metas de la administración de los recursos humanos se enfocan en impulsar al desarrollo de la calidad de trabajo y en el cumplimiento de

objetivos empresariales, siendo socialmente responsables. Entonces, según el autor, es primordial que la buena gestión genere un impacto beneficioso en los principios corporativos como es la misión o la visión; al tener políticas éticas se puede llegar a obtener un trato justo y equitativo con los colaboradores, quienes serán la imagen de la empresa con los clientes.

Armijos et al. (2019) expresan que las organizaciones deben crear las condiciones necesarias para apoyar al crecimiento de la empresa, siempre que se respete la integridad personal de cada colaborador. Para los autores, el objetivo primordial es desarrollar un departamento de recursos humanos que se concentre en los objetivos organizacionales con el talento humano disponible.

1.2.2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos dentro de las Organizaciones

Hernández (2012) interpreta a los recursos humanos desde el enfoque de las personas y la ética. Para el autor, es vital invertir en este departamento debido a que asegura la eficiencia en el cumplimiento de objetivos, conservando la sostenibilidad en las actividades. Analiza específicamente al proceso de selección, en donde este a veces suele ser muy intrusivo con sus pruebas al tratar de entender la personalidad del aspirante, por lo tanto, la administración tradicional de los recursos humanos, debe priorizar el beneficio en la relación trabajador-empleador.

La gestión del talento humano es un pilar fundamental que sostiene la productividad en las organizaciones; Cerón et al. (2017) indica que lo que importa es el prestigio, la personalidad y la formación empresarial, y que estos elementos se obtienen a través de la gestión correcta de los talentos; los beneficios o recompensas que obtenga la empresa, son el resultado del buen servicio de los directivos o administradores, sin excluir a las personas talentosas, inteligentes, etc.

En complemento de lo que expresa el autor, se presencia un mundo que día a día se vuelve más competitivo y en un cambio constante. Es un requisito mirar a la administración de los recursos humanos desde una perspectiva más humanística donde no lideren las tareas burocráticas; y aquí es donde radica su importancia, porque juega como una estrategia adicional y como ventaja competitiva para atraer al mejor talento.

1.3. Procesos o Subsistemas de Talento Humano Enfocados en la Administración Empresarial

Los procesos o subsistemas de talento humano consisten en la subdivisión de las actividades de los recursos humanos, las cuales son gestionadas en áreas especializadas para mantener la armonía organizacional. Se realiza con la finalidad de poder llegar a una consolidación de este departamento, mismo que es de suma importancia e interés en cualquier organización. Salguero y García (2022) hablan sobre el tema entorno, ya que este ha sido objeto de investigación en diferentes teorías de la gestión porque las tendencias actuales se centran cada vez más en la gestión de recursos humanos como un factor crítico de éxito frente a realidades empresariales complejas.

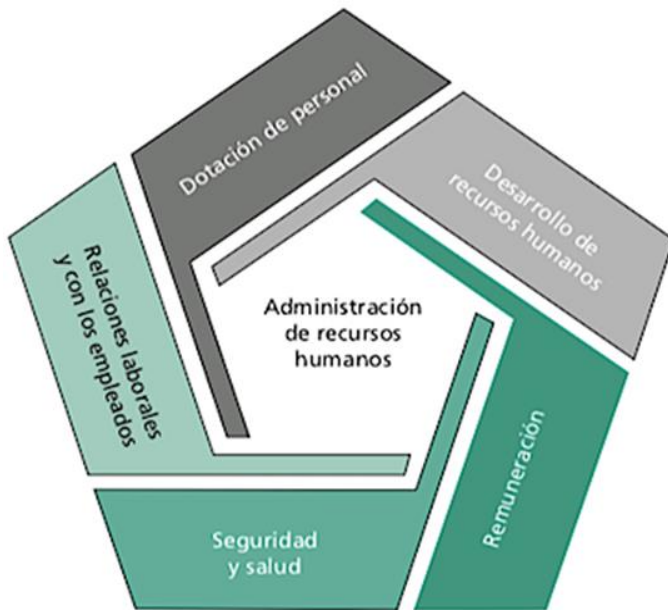
Omnia (2005) expresa que “El objetivo de este proceso de provisión es el suministrar a la organización los talentos y recursos humanos adecuados y necesarios para su funcionamiento. En este subsistema se abordan las actividades de planeación, reclutamiento y selección de personal” (p. 98). El subsistema de provisión de recursos humanos es un conjunto de actividades y procesos que se encarga de proporcionar a la organización el personal necesario para el desempeño de sus funciones. Engloba desde el análisis de necesidades de la empresa a corto y a largo plazo, hasta la incorporación de nuevo talento humano en la organización para satisfacer estas necesidades.

Todos estos procesos deben ser cumplidos para lograr el objetivo al que busca llegar la administración, que es ser efectivos. Aquí es en donde varios autores, como Chiavenato, Mondy o Alles, se han concentrado en la administración de los recursos humanos o talento humano.

Mondy (2010) dice sobre los subsistemas: “Implican coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en el área de recursos humanos” (p. 27). Con esto, Mondy expresa que el departamento de recursos humanos no es nada fácil de manejar, y el encargado debe controlar cinco áreas esenciales en la administración de los recursos humanos, estas son: dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, relaciones laborales y con los empleados, seguridad y salud y la remuneración; como se observa en la figura 5.

Figura 5

Funciones de la Administración de Recursos Humanos



Nota: Extraído de Mondy (2010, p. 5)

En la dotación de personal, el autor recomienda que, la empresa cuente siempre con la cantidad de empleados con las habilidades correctas, para lograr sus objetivos. Se entiende como el proceso de reclutamiento de los colaboradores, esto incluye todos los procesos que influyen en el área de recursos humanos. Se toman en cuenta ciertos objetivos que debe buscar, como la selección de los mejores candidatos para el puesto y el mejoramiento de las condiciones del trabajo.

La función de desarrollo de recursos humanos que analiza Mondy es algo fundamental en esta área, debido a que va más allá de la capacitación, e incluso evalúa el desempeño de cómo se desarrolla la organización. Esta capacitación, se enfoca en proporcionar las herramientas necesarias para que los colaboradores puedan cumplir de manera efectiva las actividades de su puesto; asimismo, se asegura que los colaboradores cuenten con ciertas habilidades para controlarlo. El enfoque que se da a esta función de la administración de recursos humanos es a largo plazo y busca generar un ambiente competitivo.

La remuneración consiste en el salario justo durante el tiempo que los colaboradores logran sus objetivos y funciones dentro de la organización. Mondy busca que el sistema de remuneraciones que vaya a ser aplicado sea equitativo en todo momento

y relativo a la función que el colaborador tenga que cumplir para lograr las metas dentro de la organización. Se basa en el intercambio del trabajo del colaborador por un salario justo tomando en cuenta todo su esfuerzo y desempeño. Mondy clasifica a la remuneración en tres partes: la remuneración financiera directa, indirecta y no financiera.

La seguridad y salud es el aspecto más importante y fundamental de todos, debido a que evita que sucedan accidentes laborales por alguna situación o trabajo que sea de cierto grado de riesgo. En cuanto a la salud, se toma en cuenta a la salud física y mental, por ende, se debe monitorear constantemente ese rubro dentro de la empresa. Las leyes y legislaciones actuales ponen a este aspecto como un punto de alta obligatoriedad para el correcto funcionamiento en una organización.

Por último, las relaciones laborales consisten en la formación de sindicatos ya sea entre varias empresas que tengan el mismo giro de negocio o un sindicato interno para procurar que se cumpla lo que la ley estipula en los derechos de los trabajadores. Las empresas no pueden negarse a negociar con un sindicato y mucho menos rechazar el involucramiento de sus colaboradores en el mismo.

1.4. Análisis de Puestos

Mondy (2010) reconoce al análisis de puestos como una herramienta del departamento de recursos humanos que permite identificar los conocimientos y destrezas que requiere tener el colaborador para poder desenvolverse de la manera correcta en su puesto de trabajo. Debido al proceso continuo de modernización e implementación de nuevos cargos, es fundamental que las empresas se manejen con un sistema sólido de análisis de puestos, dentro de los objetivos del análisis de puestos se encuentran:

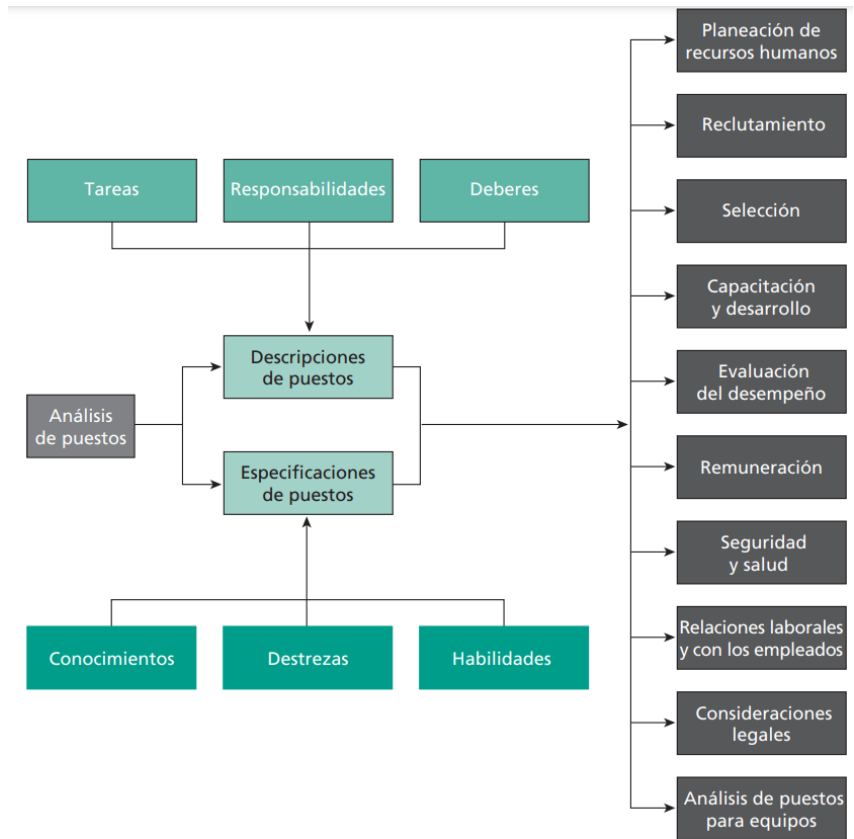
1. Identificar las tareas tanto físicas como mentales de cada colaborador.
2. Determinar cuándo empiezan y culminan las actividades de cada miembro de la empresa.
3. Reconocer cuál es la finalidad de realizar las tareas asignadas a cada trabajador.
4. Evaluar cómo y dónde se deben llevar a cabo las tareas.

Además, el análisis de puestos tiene un efecto directo sobre todo en el departamento de recursos humanos, como se evidencia en la figura 6; el área de talento humano depende de la seriedad y la precisión con la que se maneje el cargo, para llevar de forma correcta el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño,

remuneraciones justas, clima organizacional que fomente las buenas relaciones laborales, etc.

Figura 6

Análisis de puestos: Una herramienta básica de la Administración de Recursos Humanos



Nota: Extraído de Mondy (2010, p. 94)

1.4.1. Manual de Funciones

Ramos (2018) define al manual de funciones como el documento formal en una empresa que permite explicar de manera clara las actividades a realizar dentro de un cargo específico. Este manual, es una herramienta fundamental que permite detectar fallas habituales, como que las funciones de un cargo se dupliquen con las de otro, lo que genera errores funcionales en la organización. El tener un manual de funciones es básico para mantener un orden claro en cuanto a responsabilidades, funciones y procedimientos de un cargo. Dentro de los principales objetivos del manual, se encuentran el determinar las funciones de cada área administrativa, mostrar la manera en la que opera la organización, dar una secuencia congruente y lógica a las actividades a realizar, ser un documento guía

para los colaboradores que están en proceso de integración y el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

El objetivo principal del manual de funciones es el ser una guía que instaure un apoyo directo para la definición de los roles de cada puesto. Ames (2021), añade que, a medida que los nuevos talentos elaboran su rol en la organización, el manual de funciones puede ser utilizado como un indicador en la evaluación del desempeño. Se puede medir objetivamente el desempeño de los empleados, comparando el trabajo completado con las descripciones del puesto. Asimismo, ayuda en la gestión de compensaciones, debido a que se utiliza como referencia para definir la compensación y los beneficios asociados con cada rol de trabajo.

1.5. Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección es variable, en cuanto a las fases que se sigue según la necesidad, tiempo disponible, importancia y complejidad del cargo vacante que se busque suplir. Salinas y Malpartida (2020) comprendieron al proceso de selección, desde un enfoque general, como que los procedimientos en donde una empresa reúne candidatos para una variedad de puestos. La organización decide la forma en que se realizará la dotación de personal, que puede ser etnocéntrica, policéntrica, regionalmente céntrica y geocéntrica. Se encuentran conocimientos, dominio de idiomas, ganas de trabajar, situación familiar estable, flexibilidad horaria, adaptabilidad y habilidades interpersonales.

Abarca un tema más profundo que solo contratar a personas para que cumplan con un cargo y funciones específicas. Chaluisa et al. (2023) presentan al proceso de selección como una función fundamental en cualquier organización, porque en un mundo complejo, se necesita elegir al candidato mejor calificado. La globalización avanza a gran velocidad y los candidatos a seleccionar deben ser flexibles con cualidades de adaptación a cualquier escenario, en cualquier circunstancia. Los constantes cambios fuerzan a las organizaciones a reconstruir sus estrategias en general, y de manera específica, afecta a los requisitos que se busca en un aspirante al puesto.

1.5.1. Importancia del Proceso

Para muchos autores, el proceso de selección se entiende como la guía y base en donde radican la mayoría de los problemas, e incluso, ventajas en las empresas. Como por ejemplo para Armijos et al. (2019) la gestión de recursos humanos es una prioridad para las organizaciones, pues últimamente se ha convertido en uno de los factores esenciales desde un enfoque empresarial, con un impacto que no sólo afecta al interior de las organizaciones, sino que es un fenómeno que conlleva a lo social. Resulta evidente, desde cierto punto de vista, la importancia del proceso de selección dentro de una empresa; ya que radica directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos que se plantee la misma, pues las personas son el eje central de la organización y de ellos depende el rumbo de esta. En el inicio del proceso de selección se fijan objetivos acordes a las necesidades de la empresa, estableciendo un perfil adecuado en cuanto a experiencia profesional, condiciones laborales y características personales.

Hernández (2012) agrega que, la importancia del proceso de selección va más allá del cumplimiento de las metas organizacionales, pues hay que tomar en cuenta que en función de cómo se maneje la atracción y selección del talento, dependerá en gran medida que la empresa pueda llegar a afrontar problemas relacionados con la ética laboral.

1.6. Proceso de Selección según Autores

Chiavenato (2009), explica que el nivel de competitividad de una empresa en un sector determinado depende en gran medida de la calidad de las personas contratadas, pues estas son las encargadas de brindar productos y servicios de calidad, manejar las relaciones internas y externas con clientes, proveedores y posibles inversionistas. Además, la productividad, eficiencia y calidad de la organización frente a los competidores tiene relación directa con el capital humano.

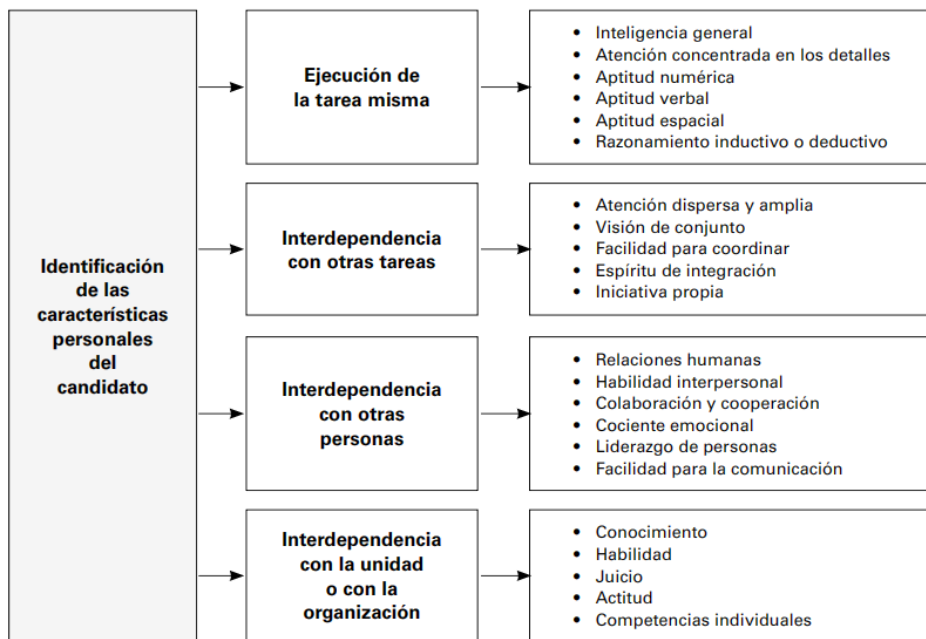
El proceso de selección de candidatos se da cuando un colaborador es despedido, abandona la organización de manera voluntaria o cuando la empresa está creciendo y es necesario llevar a cabo un proceso de expansión, mismo que involucra directamente la contratación de nuevo talento; en conjunto con el reclutamiento, engloban un proceso conocido como la introducción a la organización. Para Chiavenato (2009): “el proceso de selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita” (p. 175). Su

ejecución es necesaria porque todos los seres humanos tienen diferentes capacidades y condiciones que los permiten destacar en un área específica.

La siguiente figura detalla el cómo manejar la selección de talento humano de acuerdo con las características de los candidatos y su relación con las tareas a ejecutar, la interdependencia con otras tareas, personas y con la organización como tal:

Figura 7

Identificación de las características personales de los candidatos



Nota: Extraído de Chiavenato (2009, p. 143)

Los siguientes aspectos que son importantes para Chiavenato, son los parámetros y técnicas que se usan para la recopilación sobre las competencias necesarias para cada puesto; para esto, propone que la información sobre un cargo se reúna mediante un proceso que consta de 5 pasos:

- 1. Análisis del cargo:** Brinda una ruta a seguir por la empresa mediante la identificación de los requisitos y competencias necesarias que un candidato debe tener para poder ser seleccionado.
- 2. Identificación de los incidentes críticos:** Consiste en identificar y analizar aquellas características y comportamientos que pueden incidir tanto positiva como negativamente en el desempeño del talento humano. A continuación, se muestra la figura 8 sobre la identificación de las características deseables e indeseables mediante la técnica de incidentes críticos.

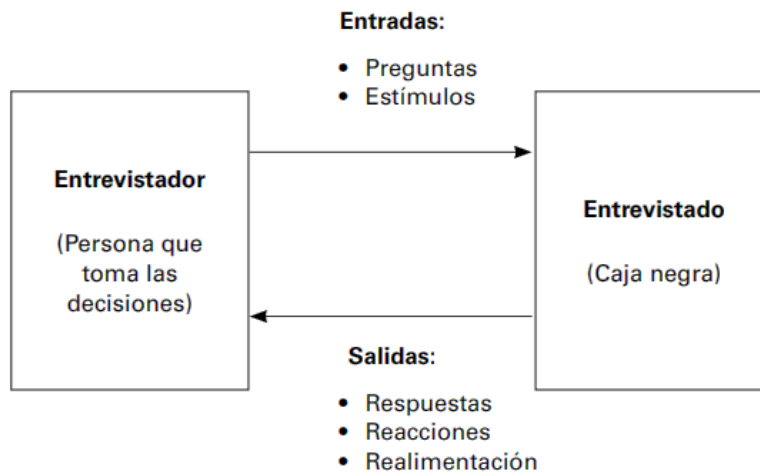
3. **Solicitud de personal:** Es la orden gerencial que da inicio como tal al proceso de selección.
4. **Análisis del cargo en el mercado:** En caso de que la empresa aún no tenga definidos los criterios y requisitos para cubrir la vacante en un cargo, o que debido al avance tecnológico que se vive hoy en día, el cargo deba ser actualizado recurrentemente, un método utilizado con regularidad es acudir a la investigación de mercados y también al análisis de puestos referenciales en otras empresas.
5. **Hipótesis de trabajo:** En caso de que no se pueda aplicar las herramientas mencionadas con anterioridad para la recopilación de información sobre un cargo, se acude a realizar una hipótesis de trabajo. Básicamente es una previsión y aproximación de las exigencias tanto del cargo como del posible ocupante de este.

Después de haber recapitulado los aspectos claves sobre las competencias y cualidades necesarias para cubrir el cargo vacante, se pasa a la obtención de la información sobre los posibles candidatos; este proceso se engloba bajo el término de técnicas de selección. Estas técnicas están compuestas por 5 categorías básicas que son:

1. **Entrevista de selección:** Puede tener muchos objetivos dependiendo de cómo se maneje y en qué etapa de la selección se aplique, por ejemplo, si se utiliza como entrevista inicial, su objetivo será el de reducir el número de candidatos desde el primer momento del proceso de selección; pero también se realizan entrevistas de asesoría, de evaluación de conocimientos técnicos, etc. La entrevista es una etapa cuya finalidad es que la empresa obtenga la información necesaria sobre los postulantes para el cargo, como se ilustra en la figura 8.

Figura 8

La entrevista como un proceso comunicativo



Nota: Extraído de Chiavenato (2009, p. 149)

Las entrevistas se clasifican en 4 tipos de acuerdo al formato usado; existe la entrevista totalmente estandarizada, misma que busca obtener respuestas definidas del entrevistado, la entrevista estandarizada en cuanto a las preguntas, en donde las preguntas son elaboradas y aprobadas con anterioridad pero permiten que el entrevistado brinde una respuesta más abierta, la entrevista dirigida, donde las preguntas quedan a criterio del entrevistador de acuerdo a las respuestas que se busquen y, por último, la entrevista no dirigida, que es de tipo exploratoria y con un carácter más informal.

Chiavenato enlista las 23 preguntas más comunes que se utilizan para el proceso de selección, las mismas se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1

Preguntas más importantes para realizar en una entrevista de selección

Número	Pregunta
1	¿Cuál es el aspecto más relevante de la persona que usted piensa admitir?
2	¿Qué otros aspectos significativos también requieren de atención?
3	¿Cómo fue el desempeño del puesto en el pasado?
4	¿Por qué razón está vacante el puesto?
5	¿Usted tiene una descripción del puesto por escrito?
6	¿Cuáles son las mayores responsabilidades inherentes al puesto?
7	¿Qué autoridad tiene usted en el puesto? ¿Cómo definirá sus objetivos?
8	¿Cuáles son las proyecciones de la organización para los próximos cinco años?
9	¿Qué se necesita para cumplir esas proyecciones?
10	¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su organización?
11	¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su campo de acción?
12	¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de los productos de su organización?
13	¿Cómo identifica su posición competitiva frente a los competidores?
14	¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de sus competidores?
15	¿Cómo visualiza el futuro de su mercado?
16	¿Tiene planes para nuevos productos o servicios en su área?
17	¿Qué podría decir de las personas que le reportan a usted?
18	¿Qué podría decir de otras personas en puestos clave?
19	¿Qué podría decir de sus subordinados?
20	¿Cómo definiría su filosofía administrativa?
21	¿Qué oportunidades tienen los trabajadores de proseguir con su educación?
22	¿Cómo ve usted a la persona que ocupará ese puesto?
23	¿Qué competencias individuales debe poseer el candidato?

Nota: Extraído de Chiavenato (2009, p. 151)

Recalca la importancia de seguir estos pasos al momento de realizar una entrevista de selección: 1) Identificar los objetivos de la entrevista, 2) Crear un clima favorable para realizar la entrevista, 3) Conducir la entrevista hacia los objetivos anteriormente definidos, 4) Evaluar el aspecto formal y conductual del entrevistado, 5) Evitar preguntas que puedan ser discriminatorias, 6) Responder las inquietudes del entrevistado, 7) Anotar las respuestas y aspectos relevantes de la entrevista después de haberla hecho.

El entrevistador debe mantener una actitud profesional y cordial, además de elegir un lugar en el que el candidato se sienta cómodo para lograr la mayor apertura posible en sus respuestas. La entrevista no hace referencia simplemente al momento en que el entrevistador realiza las preguntas y tabula las respuestas del entrevistado, sino también

cuenta con fases previas y posteriores a la misma. Antes de realizar la entrevista, es necesario conocer cómo formular de manera correcta las preguntas.

Antes de iniciar con las preguntas, es necesario que se explique brevemente los antecedentes tanto del cargo como la empresa, siendo esta una breve introducción a la entrevista, además, se debe generar un espacio para que el candidato exprese sus intereses tanto personales como profesionales.

Dentro de los tipos de preguntas para la entrevista nos encontramos 7 tipos diferentes que cumplen propósitos distintos:

- **Preguntas cerradas:** Pueden responderse con una sola palabra, con la finalidad de complementar la respuesta esperada.
 - **Preguntas de sondeo:** Son sencillas para tener conocimiento del contexto y complementar.
 - **Preguntas hipotéticas:** Como dice su nombre, se presenta un caso hipotético para analizar la respuesta del encuestado.
 - **Preguntas intencionadas:** Obligan al entrevistado a elegir una de las dos opciones.
 - **Preguntas provocadoras:** Evalúan la reacción del candidato mediante estas preguntas.
 - **Preguntas que sugieren la respuesta esperada:** El entrevistador es quien sugiere el camino para la respuesta de la pregunta.
 - **Preguntas abiertas:** Son utilizadas para comprender sobre algún tema en general o específico.
2. **Pruebas de conocimiento y capacidades:** Las pruebas de conocimiento se aplican para evaluar el grado de conocimiento general y específico de los candidatos de acuerdo con el cargo vacante; mientras que las pruebas de capacidad se realizan para medir el desempeño de los colaboradores. La siguiente tabla muestra la diferencia entre aptitudes y capacidades:

Tabla 2*Diferencias entre aptitudes y capacidades*

Aptitud	Capacidad
Predisposición natural para determinada actividad o trabajo	Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo
Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento o aprendizaje	Surge después del entrenamiento o aprendizaje
Se evalúa mediante comparaciones	Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo
Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo	Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo
Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o entrenamiento	Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o entrenarla
Es la predisposición general o específica que se perfeccionará en el trabajo	Es la disposición general o específica para el trabajo actual
Permite encaminarse hacia determinado puesto	Permite la colocación inmediata en determinado puesto
Es el estado latente y potencial de comportamiento	Es el estado actual y real de comportamiento

Nota: Extraído de Chiavenato (2009, p. 156)

- 3. Pruebas psicológicas:** Se realizan para determinar los comportamientos y aptitudes de los colaboradores mediante el uso de la estadística, los resultados se comparan con muestras representativas para poder hallar las debidas conclusiones. Las pruebas psicológicas presentan ciertas características que las diferencian de las entrevistas y de las pruebas tradicionales, entre estas se encuentran la capacidad de ofrecer un pronóstico para la empresa, la validez de las pruebas que se pueden realizar y la precisión que muestran los resultados que se obtienen de la aplicación de estas pruebas.
- 4. Pruebas de personalidad:** Las pruebas de personalidad tienen el objetivo de revelar los rasgos y características de las personas, mismas que son determinadas por el carácter (fenotipos) y el temperamento (genotipos). Las pruebas básicas que suelen realizarse en las organizaciones se llaman psicodiagnósticos, debido a que muestran los rasgos globales de los colaboradores.
- 5. Técnicas de simulación:** Las técnicas de simulación se utilizan en grupos, la forma en que se implementan es mediante la dramatización de escenarios supuestos, en donde se le asigna a cada miembro del grupo un rol para que sea actuado y que así sirva para identificar qué actitudes posibles presentaría el grupo, en caso de que esos escenarios se lleguen a dar.

Existe una variedad muy grande de procesos de selección que pueden aplicarse en una empresa, lo importante es encontrar aquel que brinde la mayor eficacia y eficiencia posible; la diferencia entre estos dos conceptos es que el primero hace referencia a realizar los procesos de manera correcta, mientras que el segundo es realizar los mismos de una

manera que optimice los recursos disponibles por la organización para alcanzar los resultados esperados, que en este caso, sería la atracción y retención del capital humano más apto.

El problema aparece al momento de medir y evaluar la eficiencia de los resultados obtenidos, solo mediante una correcta interpretación de estos, se podrán realizar las correcciones y ajustes pertinentes. Un indicador que es usualmente usado por las compañías es el cociente de selección; este arroja un estimado de la efectividad del proceso de selección y su fórmula es la siguiente:

$$CS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

La interpretación de este indicador es, que mientras menor sea el resultado, mayor es eficacia y eficiencia de la empresa en cuanto a su selectividad; este cociente está sujeto a variaciones por la situación de la demanda y oferta del sector en el que la empresa desarrolla sus actividades.

Dentro de los resultados que se espera de llevar un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa se encuentran:

1. Integración del nuevo talento reclutado a la empresa y a sus tareas designadas.
2. Potencialización de las capacidades del capital humano.
3. Retención a largo plazo del personal.
4. Incremento del rendimiento individual y colectivo a nivel de departamentos y de empresa.
5. Mejora del clima organizacional en la empresa.
6. Disminución de desembolso de capital en capacitación de tareas y actividades.

Hay que recalcar que los procesos de selección deben ser flexibles a cambios y no se debe llevar de una manera centralizada, es decir, debe haber un involucramiento directo de las gerencias de la empresa, en donde pongan a disposición todos los recursos disponibles que tengan con la finalidad de ayudar al proceso.

1.7. Rotación Laboral

Este fenómeno se presenta comúnmente en el mundo laboral, y se refiere a la frecuencia con la que los empleados entran y salen de una organización durante un período de tiempo; lo cual de cierta manera es contraproducente y genera varios disgustos en la empresa.

Para Rubio (2023) el concepto de esta problemática se resume como el proceso por el cual los individuos abarcan o quitan un puesto en una organización, conocida como la rotación de personal. Sin embargo, es importante recordar que esto no implica ciertas circunstancias relacionadas con las salidas del puesto de trabajo, tales como la jubilación o el fallecimiento de los trabajadores. Sin embargo, depende del tipo de rotación que se lleva a cabo en la organización; todo proceso de rotación significa que el empleado se desvincula de la organización.

La autora expresa que existen 3 tipos principales de rotación de personal; estos son: rotación voluntaria, involuntaria e interna. La rotación voluntaria se da cuando el mismo colaborador es el que decide abandonar la organización. En cuanto a la rotación involuntaria, la empresa es quien toma la decisión de desvincular al trabajador, y por último, la rotación interna consiste en el traslado del trabajador de un cargo a otro por una decisión administrativa.

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE VENDEDOR

Uno de los pilares fundamentales para la administración del talento humano es un sistema de selección que beneficie a la organización. En la aplicación de la presente investigación se toma en los aportes realizados por Idalberto Chiavenato, en el proceso de selección de personal, y Alfredo Paredes y asociados (2018), en la herramienta de manual de funciones.

En el capítulo 2 de este trabajo, se analiza una herramienta de diagnóstico del proceso de selección aplicado al cargo de vendedor de Ferretería Continental, la composición de la herramienta para el levantamiento de información y el manual de funciones desarrollado con dos vendedores experimentados. Dentro del diagnóstico del sistema de selección, se compara la recopilación del proceso de Chiavenato con los pasos aplicados actualmente por la empresa. En el manual de funciones, se realiza el levantamiento de información con la herramienta establecida por Paredes y asociados (2018) y aplicando a dos vendedores experimentados en la organización.

En base a estas propuestas validadas se puede conseguir información certera sobre los procedimientos aplicados para elegir al personal. En el manual de funciones, este tiene como propósito mejorar la eficiencia del proceso de selección, así como reducir la rotación de personal. Es empleado para la selección, capacitación y evaluación del desempeño de los vendedores.

2.1. Diagnóstico del Sistema de Selección Aplicado al Cargo de Vendedor de Ferretería Continental

En la evaluación del sistema que se utiliza en la empresa para el cargo de vendedor, se considera la propuesta de Idalberto Chiavenato. El autor expone una serie de sistemas similares en donde cada propuesta varía por un proceso distinto; sin embargo, se recopilaron aquellos que se repiten con mayor frecuencia y se adaptaron para consolidar cada proceso en un solo sistema. Se desglosa en 9 pasos: 1. Reclutamiento, 2.

Solicitud de empleo, 3. Entrevista, 4. Pruebas de selección (conocimiento/capacidad), 5. Pruebas psicológicas, 6. Pruebas de personalidad, 7. Técnicas de simulación, 8. Decisión final y 9. Inducción.

La siguiente tabla ilustra cada paso del sistema consolidado con su respectiva descripción, además, se incluyen opciones de sí, no, evidencia y observación; con la finalidad de comprobar si la empresa objeto de estudio está aplicando estas técnicas en su actividad.

Tabla 3

Diagnóstico en Base a la Propuesta de Selección de Chiavenato

Paso	Descripción	Si	No	Evidencia	Observación
Reclutamiento	Las empresas buscan y comienzan el proceso para la selección de un aspirante al puesto de trabajo.	X		Promoción en periódicos, redes sociales y radio	
Solicitud de empleo	El candidato llena en base a un formato dado sus datos personales.		X		Solo existe recepción de hojas de vida.
Entrevista	En este proceso el empleador es el interesado en conocer las características del aspirante, mediante la aplicación de estímulos.		X		Se realiza una entrevista no planificada.
Pruebas de selección (conocimiento / capacidad)	Evalúan el nivel de conocimientos generales y específicos que requiere el puesto.		X		
Pruebas psicológicas	Presentan un promedio estandarizado de los comportamientos en base a las aptitudes de las personas. Se usan como medida del desempeño.		X		No hay documentos, ni formatos para realizar estas pruebas
Pruebas personalidad	Son pruebas aplicadas para medir características y rasgos personales.		X		
Técnica de simulación	Son acciones que dejan de lado lo personal para centrarse en el desempeño grupal, mediante la dramatización de escenarios.		X		
Decisión final	Es el último paso del proceso de selección, en donde la organización toma la decisión de aceptar o rechazar a los candidatos fundamentándose en las pruebas y demás aspectos.	X		El jefe de talento humano elige entre los mejores candidatos en base a los documentos recopilados.	
Inducción	Es el proceso en el que la empresa busca instruir a los nuevos colaboradores de acuerdo a lo esperado por la organización.	X		Se entrega un manual de funciones y se brinda un apoyo por parte de los vendedores más experimentados.	

Nota: Extraído de Chiavenato (2009, p. 156)

En base a los resultados obtenidos, se puede decir que la empresa cuenta con 3 de los 9 procesos propuestos por Chiavenato. Es esencial trabajar en los aspectos que no se están desarrollando dentro de la organización, como son la solicitud de empleo, entrevista, pruebas de selección, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Por lo tanto, al no contar con procesos validados tiende al juicio y a la subjetividad del propio jefe de talento humano para seleccionar al personal necesario para el cargo.

2.2. Herramienta para el Levantamiento de Información

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

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

En la identificación del cargo, los datos por recopilar que son relevantes son: el nombre del puesto, el nombre de la persona que ocupa el puesto, la identificación del cargo superior inmediato con su responsable, el departamento al que pertenece el puesto y la fecha de elaboración del levantamiento de la información, pues cabe recalcar, que un manual de funciones debe estar en constante renovación.

II. MISIÓN DEL PUESTO

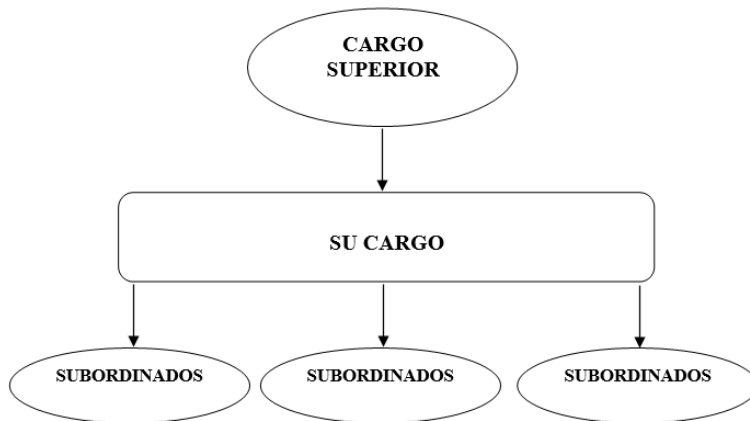
Para conseguir una definición de la misión del puesto lo más precisa posible, la pregunta básica que se debe hacer es: ¿Para qué existe el puesto?

III. DIMENSIÓN

Cargo:	
No. Subordinados:	
Dimensiones Económicas:	
Dimensiones Materiales:	

En la dimensión, se identifica el número de subordinados que tiene a su mando el cargo identificado, en cuanto a la dimensión económica, se determina la forma en la que el colaborador recibe su salario (fijo o por facturación) y, por último, la dimensión material se encarga de enlistar todos los materiales que son necesarios para el desempeño de las actividades en el puesto.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



En el organigrama del puesto, se identifica de manera gráfica lo evaluado tanto en la identificación del cargo como en la dimensión de este. Está estructurado por el cargo superior, el puesto que se analiza y sus subordinados.

V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades Desempeñadas en la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

En este proceso, el colaborador debe identificar todas las actividades que realiza en el cargo, para después generar un orden de relevancia determinado por la frecuencia con la que realiza la actividad (F), la consecuencia que tendría el no hacerla o hacerla incorrectamente (CE) y el grado de complejidad (CM); la fórmula para sacar el resultado total es la siguiente:

$$Total = F + (CE \times CM)$$

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

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

Con los resultados obtenidos del listado de actividades que realiza el ocupante del cargo, se procede con la identificación de aquellas 5 que más calificación se obtuvo y se las ordena de mayor a menor calificación.

VII. PERFIL DEL CARGO

CARGO:

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Bachiller:		
Estudiante Universitario:		
Tecnólogo:		
Título 3er Nivel:		
Posgrado:		
Maestría:		
Doctorado:		

Se establece la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio).

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número de Horas

Son cursos, seminarios y pasantías que ayudan a desempeñar un cargo de manera eficiente; estas brindan conocimientos que no se dan en la preparación académica y que son esenciales en el puesto.

IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos/Técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Diferentes conocimientos y/o técnicas necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Guía Para Identificar Conocimientos Informativos

Áreas de Conocimientos Informativos	Descripción	Orden de Prioridad
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.	

Para identificar los conocimientos informativos, Paredes y asociados (2018) propone una guía con las 10 áreas de conocimientos esenciales para un cargo con la descripción de cada uno de ellos; estos conocimientos deben ser ordenados según la prioridad de cada cargo.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Se incluye los conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos,) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo. Identificar y priorizar los conocimientos requeridos para el cargo, es necesario para evaluar si los mismos deben ser un requerimiento de selección o capacitación para la contratación.

XI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de Experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en Instituciones Similares:	
2. Experiencia en Puestos Similares:	
3.Tiempo de Adaptación al Puesto:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____

En la experiencia laboral requerida, se detalla el tiempo de experiencia necesario para ser apto para el puesto; también, se evalúa si es necesario que el candidato tenga experiencia en instituciones similares o si el requerimiento es que posea experiencia en puestos similares, por último, se establece el tiempo de adaptación al puesto vacante.

VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO

Fecha de Elaboración:	
Realizado por:	
Validado por:	

En este apartado se detalla la fecha de elaboración del manual de funciones, quién fue el encargado de realizarlo y la persona que lo validó en la empresa.

2.3. Manual de Funciones para el Cargo de Vendedor

A continuación se presenta el manual de funciones aplicado en “Ferretería Continental” para el cargo de vendedor.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	Vendedor
Nombre del Ocupante del puesto:	Vendedor 1 Vendedor 2
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Despacho - Supervisor
Nombre del superior inmediato:	Supervisor de ventas
Departamento al que pertenece:	Ventas
Fecha de elaboración:	05 – marzo - 2024

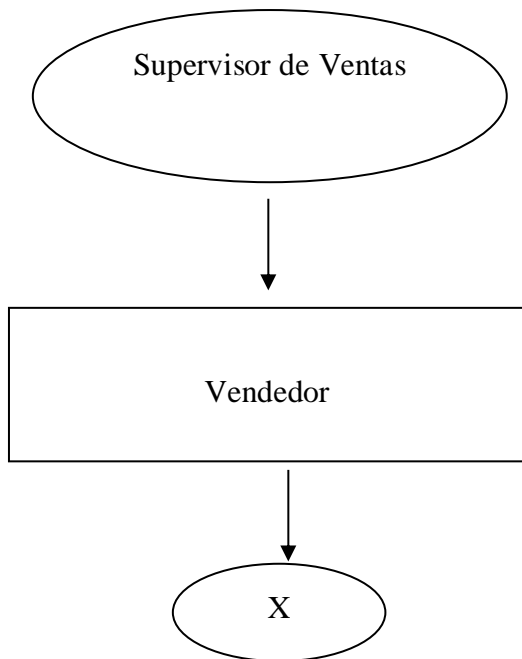
II. MISIÓN

Asesorar a clientes con soluciones personalizadas basadas en profundo conocimiento del producto, garantizando entregas oportunas y cultivando relaciones sólidas para el crecimiento de la empresa. Cumplir con las actividades, procurando tener un trabajo colaborativo del grupo; para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

III. DIMENSION

CARGO:	Vendedor
No. SUBORDINADOS:	0
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo más comisión
DIMENSIONES MATERIALES:	Portapapeles, calculadora, papel, clips, esferos, lápices, borrador, sacapuntas, regla, cuadernos, libretas, flexómetro, computador, teclado, sistema informático, folletos, manuales, catálogos y etiquetas de productos.

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. LISTADO DE ACTIVIDADES

No.	Actividades Desempeñadas en la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Asesora al cliente en la elección de productos	5	5	1	10
2	Realiza inventarios de los productos	4	4	3	16
3	Llena los mostrarios de mercadería	3	5	1	8
4	Presenta los stocks del inventario	2	3	1	5

5	Limpia el local	5	2	1	7
6	Arregla los productos en bodegas	4	3	1	7
7	Revisa el orden de las bodegas de almacenamiento	4	3	1	7
8	Conoce las funciones y aplicaciones de los productos	4	4	1	8
9	Etiqueta precios en los mostrarios	3	3	1	6
10	Codifica los productos de la línea de productos asignada	3	5	1	8

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza inventarios de los productos	4	4	3	16
2	Asesora al cliente en la elección de productos	5	5	1	10
3	Conoce las funciones y aplicaciones de los productos	4	4	1	8
4	Llena los mostrarios de mercadería	3	5	1	8
5	Codifica los productos de la línea de productos asignada	3	5	1	8

PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Vendedor

VII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Bachiller X	Bachiller General Unificado	Matemáticas, lenguaje, expresión y computación.
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		

<u>Posgrado:</u>		
Maestría		
Doctorado		

VII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Capacitación	Número De Horas
Teoría de los productos	200-400 horas
Técnicas de ventas	80 a 100 horas
Atención al cliente	10 a 24 horas

VIII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza inventarios de los productos	Matemáticas, manejo del sistema, contabilidad básica.	X	X
Asesora al cliente en la elección de productos	Conocer productos, técnicas de ventas, comunicación.	X	X
Conoce las funciones y aplicaciones de los productos	Conocimiento de productos		X
Llena los mostrarios de mercadería	Conocimiento de distribución de inventario		X
Codifica los productos de la línea de productos asignada	Conocimiento de sistema de codificación		X

IX. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	X
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
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	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
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

Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X

X. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

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

VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO

Fecha de elaboración	05 – marzo - 2024
Realizado por:	Vendedor 1 Vendedor 2
Validado por:	Supervisor de ventas

CAPÍTULO 3

3. PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL CARGO DE VENDEDOR EN “FERRETERÍA CONTINENTAL”

Este procedimiento consiste en una serie de acciones emprendidas para identificar al mejor candidato para un puesto que debe cubrirse. El objetivo es encontrar al candidato con la combinación adecuada de capacidades, experiencia, conocimientos y aptitudes para ocupar el puesto y ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos. Es fundamental destacar que el proceso de contratación de nuevos empleados debe ser imparcial, abierto y libre de discriminación. La organización debe asegurarse de que todas las elecciones se basen únicamente en las cualificaciones de los candidatos.

En base al contexto del proceso de selección propuesto por Chiavenato, en el capítulo 3 del presente trabajo, se presentan las diferentes etapas de la propuesta para el cargo de vendedor de Ferretería Continental. Estos pasos son reclutamiento, solicitud de empleo, currículum vitae, entrevista, pruebas de selección, pruebas psicológicas (personalidad, inteligencia e intereses), técnicas de simulación, decisión final e inducción. Cada etapa cuenta con una estructura que se adapta a los requerimientos para el cargo.

Actualmente, surge la necesidad de invertir estratégicamente en el proceso de contratación si quieren tener éxito a largo plazo. Las empresas pueden crear equipos de trabajo fuertes y competitivos que apoyen la consecución de sus metas y objetivos, invirtiendo tiempo y dinero en elegir a los mejores individuos. Las organizaciones interesadas por su departamento de talento humano pueden mejorar sus posibilidades de éxito, y garantizar la contratación de las mejores personas para los puestos vacantes aplicando un procedimiento de contratación eficaz.

3.1. Propuesta de Selección para el Cargo de Vendedor

3.1.1. Reclutamiento

Figura 9

Anuncio de Ofertas de Trabajo



The image is a job advertisement for Ferretería Continental. It features a red background with a dark blue header containing the company logo, which includes a globe and the text 'FERRETERÍA CONTINENTAL'. The main title is 'OFERTA DE TRABAJO PERSONAL DE VENTAS'. Below this, there are sections for 'MISIÓN DEL CARGO' and 'REQUISITOS'. The mission statement describes the role as providing personalized solutions to clients. The requirements list three months of sales and hardware experience and customer service knowledge. At the bottom, it provides the store location and hours, and a website link for CV formats.

FERRETERÍA CONTINENTAL

OFERTA DE TRABAJO PERSONAL DE VENTAS

MISIÓN DEL CARGO

Asesorar a clientes con soluciones personalizadas basadas en profundo conocimiento del producto, garantizando entregas oportunas y cultivando relaciones sólidas para el crecimiento de la empresa.

REQUISITOS

- Tres Meses de experiencia en ventas y ferretería
- Conocimiento en productos y atención al cliente

Entrega de carpetas:

📍 Av. Remigio Crespo y Loja Esq.

🕒 Lunes a Viernes de 08h00 a 14h00

Encuentra el formato de CV en www.ferreteriacontinental-ec.com/

3.1.2. Solicitud de Empleo

El siguiente modelo es la ficha de solicitud de empleo que el aspirante al cargo debe llenar, el siguiente formato fue extraído y adaptado del trabajo de Reyes y Sánchez (2022).



SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto	Fecha	Nº de Solicitud		
1. Datos Personales				
Apellidos:		Nombres:		
Edad:		Domicilio:		
Fecha de Nacimiento:		Correo Electrónico:		
Teléfono / Celular:		Nº de Cédula:		
Nacionalidad:		Nº Carnet de Conadis (Si Posee):		
2. Información Académica				
Nivel de Educación	Institución	Desde	Hasta	Título Obtenido
Básica				
Bachiller				
Certificación				
Estudiante Universitario				
Tecnólogo				
Tercer Nivel				
Posgrado				
3. Conocimientos Adicionales				
Idiomas Extranjeros	1.		2.	
	Certificado	Horas	Institución	
Capacitaciones y Conocimientos Adicionales	1.			
	2.			
	3.			
4. Empleo Actual				
¿Está Usted Desempleado?	Si		No	
Empresa				
Puesto				
Salario				
Nombre del Jefe Inmediato				
Puesto del Jefe Inmediato				
Tiempo de Prestación de Servicios				
¿Se Puede Pedir Referencias?	Si		No - ¿Por Qué?	
5. Empleo Anteriores				
	1	2	3	
Nombre de la Empresa				
Puesto				
Salario				
Nombre del Jefe Inmediato				
Puesto del Jefe Inmediato				
Tiempo de Prestación de Servicios				
Motivo de la Separación				
¿Se Puede Pedir Referencias Sobre Su Trabajo?	Si		Si	
	No - ¿Por Qué?		No - ¿Por Qué?	
6. Referencias Personales				
<i>No Incluir Parientes ni Jefes Anteriores</i>				
Nombre	Teléfono / Celular	Dirección Domiciliaria	Ocupación	Tiempo que esta persona le conoce a usted
7. Datos Generales (marque con una x)				
Indique la Fuente que le Remitió a esta Empresa	<input type="checkbox"/> Amigos	<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Recontratación	
	<input type="checkbox"/> Referencias de Empleados	<input type="checkbox"/> Iniciativa Propia	<input type="checkbox"/> Otros (Especifique)	
¿Tiene Usted Actualmente Parientes que Sean Empleados de Ferreteria Continental?	En Caso Afirmativo Indique:			
	Nombre	Relación	Departamento	
¿Tiene Problemas de Traslado al Trabajo?	Si		No	
Fecha en la que Podría Presentarse a Trabajar				

Hago Constar que mis Respuestas son Verdaderas y Autorizo la Revisión de mis Antecedentes

Nombre Completo y Firma del Postulante

Comentarios del entrevistador

Para el Currículum Vitae, se propone el siguiente formato:

IMAGEN OPCIONAL	Nombre Completo TÍTULO PROFESIONAL
<p> Teléfono</p> <p> Correo Electrónico</p> <p> Dirección</p> <p>Más Información</p> <ul style="list-style-type: none">• Número de Cédula• Estado Civil• Edad• Nacionalidad <p>Idiomas</p> <p>Habilidades</p> <p>Describe habilidades en una sola palabra cada una.</p>	<p>Resumen del Perfil Profesional</p> <p>Experiencia Laboral</p> <p>Datos Académicos</p> <p>Logros Personales</p>

Para la calificación, se toma en cuenta el siguiente cuadro tanto para la solicitud de empleo como para el currículum vitae.

		CALIFICACIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO Y CURRÍCULUM			
Fecha:	Día	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando: _____	
Datos personales					
Apellidos: _____		Nombres: _____		Edad: _____	
N° de Cédula: _____		Teléfono: _____		Residencia: _____	
Analizando la información obtenida de solicitudes de empleo y currículum, se otorgará el puntaje respectivo requerido para los parámetros establecidos según la siguiente puntuación:					
		Si	4		
		No	0		
Parámetros				Puntuación	
Entrega la información completa a tiempo					
Existe concordancia entre la información académica proporcionada en la solicitud de personal y el currículum					
Existe concordancia entre la información laboral proporcionada en la solicitud de personal y el currículum					
Existe concordancia entre los datos laborales proporcionados en la solicitud de personal y el currículum					
Existe concordancia entre los conocimientos adicionales y certificados en la solicitud de personal y el currículum					
Total				/20	

Nota: Reyes y Sánchez (2022)

3.1.3. Entrevista

Tabla 4

Preguntas para Realizar en una Entrevista al Cargo de Vendedor

Actividades Esenciales	Comportamiento Esperado	Tipo de Pregunta	# de Pregunta	Pregunta	Observaciones
Realiza Inventario de los Productos	-Planificar el inventario con anticipación, identificando los productos que se van a inventariar, la ubicación de los mismos y el tiempo que se estima que tomará la tarea. -Organizar los materiales necesarios para el inventario, como listas de verificación y formularios de registro. -Contar y registrar la cantidad precisa de cada producto en stock. -Comunicar al gerente o supervisor cualquier hallazgo importante durante el inventario.	Cerrada	1	¿Cómo se asegura usted de la precisión del inventario?, describa los pasos que seguiría	
		Cerrada	2	¿Qué se hace con los productos que se encuentran dañados o defectuosos durante el inventario?	
		Cerrada	3	Diga 3 habilidades que considere importantes para realizar un inventario de productos de manera efectiva?	
		Hipotética	4	Imagine que está realizando un inventario de productos y encuentra un producto que está etiquetado incorrectamente. ¿Qué pasos tomaría para corregir la situación y garantizar la precisión del inventario?	
		Hipotética	5	Supongamos que se le asigna liderar un equipo por primera vez durante el inventario. ¿Diga 3 pasos que seguiría para delegar las tareas y garantizar una comunicación clara ?	
Asesora al Cliente en la Elección de Productos	-Estar familiarizado con los productos de la ferretería, sus características, precios y usos. -Tener a mano los materiales necesarios para la asesoría, como catálogos, folletos, muestras de productos y herramientas de medición. -Mantener una actitud positiva, amable y servicial. -Escuchar atentamente las necesidades y requerimientos del cliente para identificar el producto adecuado. -Ofrecer recomendaciones personalizadas en función de las necesidades y el presupuesto del cliente. -Realizar un seguimiento con el cliente después de la compra para asegurarse de que está satisfecho con el producto y para ofrecer asistencia adicional si es necesario.	Sondeo	6	Describe un caso en el que haya ayudado a un cliente a elegir un producto de ferretería con el que no estaba familiarizado. ¿Qué pasos siguió para asegurarse de que el cliente eligiera el producto correcto?	
		Abierta	7	Describe una situación en la que haya tenido que resolver un problema complejo con un cliente.	
		Hipotética	8	Imagine que un cliente está indeciso entre dos productos similares. ¿Cómo lo ayudaría a comparar las características y beneficios de cada producto para que pueda tomar una decisión informada?	
		Hipotética	9	Imagine que un cliente le solicita una recomendación para un producto complejo o técnico. ¿Cómo abordaría esta situación para asegurarse de que el cliente comprenda la información que le está brindando y pueda tomar una decisión informada?	
		Abierta	10	¿Con qué frecuencia cree que es ideal realizar un seguimiento con los clientes después de una compra?	

Conoce las Funciones y Aplicaciones de los Productos	-Dominar las características, especificaciones y funcionalidades de una amplia gama de productos ferreteros. -Identificar los productos adecuados para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. -Explicar las características y beneficios de los productos de manera clara, concisa y precisa. -Usar ejemplos y demostraciones para facilitar la comprensión de los productos.	Hipotética	11	Imagine que un cliente le pregunta sobre las diferencias entre dos tipos de herramientas eléctricas similares. ¿Cómo explicaría las características y especificaciones de cada herramienta para ayudar al cliente a tomar una decisión informada?	
		Hipotética	12	Supongamos que un cliente le pregunta sobre un producto que no tiene en stock. ¿Cómo manejaría esta situación para mantener al cliente satisfecho y ofrecerle alternativas?	
		Intencionada	13	¿Ha tenido alguna experiencia en la que haya tenido que trabajar bajo presión para cumplir con un objetivo? ¿Cómo lo manejó?	
		Cerrada	14	¿Podría dar un ejemplo de una situación en la que haya utilizado ejemplos o demostraciones para explicar un producto técnico a un cliente que no estaba familiarizado con él?	
Llena los Mostrarios de Mercadería	-Llenar los mostrarios de manera rápida, organizada y precisa. -Utilizar el espacio y los recursos disponibles de manera eficiente. -Mantener un ambiente de trabajo limpio y ordenado.	Cerrada	15	¿Podría describir su proceso habitual para llenar un mostrario de mercadería? ¿Qué pasos sigue para garantizar que el proceso sea rápido, organizado y preciso?	
		Hipotética	16	Supongamos que la empresa decide implementar un nuevo sistema de inventario que requiere reorganizar la distribución de los productos en la tienda. ¿Cómo planificaría y ejecutaría este cambio de manera eficiente, minimizando el impacto en las operaciones diarias y garantizando una transición sin problemas?	
		Abierta	17	¿Qué hábitos o prácticas implementa para garantizar un espacio de trabajo organizado y seguro?	
Codifica los Productos de la Línea de Productos Asignada	-Conocer lenguajes de prelevantes para la codificación de productos ferreteros. -Comprender y seguir especificaciones técnicas complejas. -Solucionar problemas de manera metódica y eficiente.	Hipotética	18	Imagine que está codificando un nuevo producto y se encuentra con un error inesperado en el sistema. ¿Cómo abordaría este problema para identificarlo, solucionarlo y garantizar que el producto funcione correctamente?	
		Hipotética	19	Imagine que recibe una solicitud para modificar o actualizar el código de un producto existente. ¿Cómo abordaría este proceso para garantizar que los cambios se implementen de manera segura?	

3.1.4. Pruebas de Selección

En esta etapa del proceso de selección, se desarrolla una prueba de selección sobre conocimientos básicos sobre ferretería que el aspirante debe llenar. El siguiente formato de cuestionario es el aplicado, en donde las respuestas en color rojo son las correctas.



1. ¿Qué tipo de cerradura se utiliza comúnmente en puertas exteriores?

- a) Cerradura de pomo
- b) Cerradura de embutir
- c) Cerradura de seguridad**
- d) Cerradura de cerrojo

2. ¿Cuál de los siguientes tipos de clavos es mejor para proyectos de exteriores debido a su resistencia a la corrosión?

- a) Clavos de cobre
- b) Clavos de bronce
- c) Clavos de aluminio
- d) Clavos de acero galvanizado**

3. ¿Qué tipo de cinta se utiliza comúnmente para sellar juntas en tuberías de gas?

- a) Cinta de teflón**
- b) Cinta adhesiva de alta resistencia
- c) Cinta de vinilo
- d) Cinta de fibra de vidrio

4. ¿Qué herramienta se utiliza para cortar líneas rectas en madera?

- a) Sierra de calar
- b) Sierra circular**
- c) Sierra de mano
- d) Sierra de cinta

5. ¿Cuál de los siguientes productos se utiliza para llenar grietas y agujeros en paredes antes de pintar?

a) Masilla

b) Cinta adhesiva

c) Cemento

d) Sellador

6. ¿Cuál de los siguientes tipos de sierras se utiliza para cortar tuberías de PVC?

a) Sierra de mano

b) Sierra para metales

c) Sierra de calar

d) Sierra de cinta

7. ¿Qué tipo de cinta se utiliza comúnmente para sellar juntas expuestas a altas temperaturas en sistemas de tuberías?

a) Cinta de teflón

b) Cinta de embalaje

c) Cinta adhesiva de doble cara

d) Cinta de advertencia

8. ¿Qué tipo de tornillo se utiliza comúnmente para fijar paneles de yeso a estructuras de madera o metal?

a) Tornillos de máquina

b) Tornillos de expansión

c) Tornillos de cabeza hexagonal

d) Tornillos autorroscantes

9. ¿Qué tipo de llave se utiliza comúnmente para ajustar tuercas y pernos en lugares de difícil acceso?

a) Llave inglesa ajustable

b) Llave de boca fija

c) Llave de tubo

d) Llave de vaso

10. ¿Qué herramienta se utiliza para retirar rebabas o bordes afilados de una pieza de metal?

a) Limatón

b) Lima

c) Escoplo

d) Cíncel

11. ¿Qué tipo de taladro es más adecuado para perforar materiales duros como concreto o piedra?

- a) Taladro percutor
- b) Taladro inalámbrico
- c) Taladro de columna
- d) Taladro manual

12. ¿Qué tipo de tornillo se utiliza para unir dos piezas de madera de diferentes grosores, asegurando una sujeción firme y resistente?

- a) Tornillo autorroscante
- b) Tornillo para metales
- c) Tornillo tirafondo
- d) Tornillo hexagonal

13. ¿Qué tipo de tornillo se utiliza para unir dos piezas de metal?

- a) Tornillo autorroscante
- b) Tornillo para madera
- c) Tornillo tirafondo
- d) Tornillo hexagonal

14. ¿Qué tipo de soldadura se utiliza para unir dos piezas de metal?

- a) Soldadura por arco eléctrico
- b) Soldadura por gas
- c) Soldadura por puntos
- d) Todas las anteriores

15. ¿Qué herramienta se utiliza para cortar azulejos de cerámica o porcelana de forma precisa y eficiente, siguiendo patrones o diseños específicos?

- a) Cortadora de azulejos manual
- b) Cortadora de azulejos eléctrica
- c) Sierra circular
- d) Sierro de calar con disco de diamante

16. ¿Cuál de los siguientes materiales es más resistente a la tracción?

- a) Aluminio.
- b) Hierro.
- c) Acero inoxidable.
- d) Nylon.

17. ¿Qué tipo de cinta se utiliza comúnmente para envolver y proteger cables eléctricos?

- a) Cinta de aislar.
- b) Cinta adhesiva de doble cara.
- c) Cinta de advertencia.
- d) Cinta de teflón.

18. ¿Qué tipo de pintura es resistente a las manchas y fácil de limpiar, ideal para paredes o superficies de alto tráfico?

- a) Pintura acrílica
- b) Pintura al óleo
- c) Pintura epoxi
- d) Pintura lavable

19. ¿Qué tipo de tornillo se utiliza para sujetar piezas de madera a mampostería o concreto, asegurando una fijación fuerte y duradera?

- (a) Tornillo autorroscante
- (b) Tornillo para madera
- (c) Tornillo tirafondo
- (d) Tornillo de anclaje o tornillo expandible

20. ¿En qué tipo de sistemas se utiliza comúnmente la tubería galvanizada para el transporte de agua?

- (a) Sistemas de agua caliente
- (b) Sistemas de agua fría
- (c) Ambos, sistemas de agua caliente y fría
- (d) Ninguno de los anteriores

3.1.5. Pruebas Psicológicas

3.1.5.1 Pruebas de Personalidad y Actitud

Para Catino (2015) este tipo de pruebas contienen una firme base científica para validar la medición de cualquier característica psicológica. Los exámenes psicológicos, también conocidos como exámenes psicométricos, se utilizan en la selección de personal para evaluar las habilidades, rasgos de personalidad y comportamientos de los candidatos. Estas pruebas miden inteligencia, habilidades cognitivas, aptitudes específicas,

motivación, intereses, valores, personalidad, trabajo en equipo, resolución de conflictos y adaptabilidad.

A continuación se presenta la propuesta de las pruebas psicológicas para el cargo de vendedor, y puesto que la empresa no cuenta con un psicólogo organizacional dentro del departamento de talento humano, se recomienda a la empresa contratar servicios profesionales.

Tabla 5

Tipos de Test Psicológicos para Rasgos de Personalidad, Inteligencia e Intereses

Cargo	Tipo de Test	Test Psicológico	Características
Vendedor	Personalidad	Cuestionario de Preferencias Personales de Edwards.	Nivel de motivación para alcanzar metas. Grado de adaptación y Orden en las actividades desempeñadas.
		16 PF de Cattell.	Es de tipo no proyectivo. No existen respuestas correctas o incorrectas. Analiza 16 aspectos de personalidad.
	Inteligencia	Test de Binet-Simon.	Determina la inteligencia en individuos con déficit intelectual.
		Test WAIS.	Permite al interesado conocer el coeficiente intelectual. Entrega el coeficiente intelectual manipulativo y verbal
	Intereses	Test de Raven.	Mide el coeficiente intelectual. Utiliza las habilidades perceptuales y de razonamiento.
		Inventario de Intereses de Karl Hereford.	Mide los intereses en el campo laboral. Dentro del test se busca obtener respuestas verdades, mas no incorrectas o correctas.
		Test de intereses profesionales de Holland.	Tiene 42 preguntas relacionadas con preferencias Es de carácter orientativo para descubrir fortalezas dentro de la vocación.

Nota: Extraído de Catino (2015)

3.1.6. Técnicas de Simulación



Ejercicio I

Manejo de una Consulta Compleja con un Cliente

Escenario: Dos evaluadores de la empresa se harán pasar por clientes, uno de ellos mantendrá una actitud serena y calmada, mientras que el otro ocupará una posición defensiva. Ambos clientes acuden con ciertas dudas sobre el tipo de porcelanato y grifería que serían adecuados para su nuevo hogar.

Instrucciones:

- Interactuar con ambos clientes para recopilar información sobre sus inquietudes en cuanto a la elección de una u otra opción de porcelanato y grifería.
- De acuerdo con la información presentada por los clientes, deberá presentar las opciones de productos que considere idóneas y explicar sus características y funciones (teniendo en cuenta el presupuesto del cliente).
- Recibir cualquier tipo de duda extra por parte de los clientes, tratando de solventarlas de una manera clara y eficiente.

Objetivos: Evaluar la capacidad del candidato al cargo de vendedor para:

- Escuchar con atención y entender las necesidades del cliente.
- Demostrar conocimiento sobre los productos de la Ferretería Continental y poder comunicar sus características de manera clara a los clientes.
- Proponer soluciones creativas para resolver los problemas de los clientes.
- Trabajar bajo presión, manteniendo un total profesionalismo con el cliente y los compañeros colaboradores.

Tiempo estimado: 30 minutos.

Criterios de Evaluación	Puntuación (1-5)	Observaciones
¿El Candidato Comprende de Manera Clara las Necesidades y Preferencias de los Clientes?		
¿El Candidato Demostró una Sólida Comprensión de los Productos Relevantes y sus Características?		
¿El Candidato se Comunicó de Manera Efectiva con los Clientes, Explicando Claramente las Opciones de Productos y Abordando las Inquietudes?		
¿El Candidato Demostró Creatividad e Ingenio para Encontrar Soluciones que Satisfagan las Necesidades del Cliente?		
¿El Candidato Mantuvo una Actitud Profesional, Amigable y Servicial Durante Toda la Interacción?		

3.1.7. Decisión Final

Dentro de esta etapa se analizan todos los anteriores pasos con respecto a un desglose de calificaciones que la sumatoria de todas son iguales a 150. Una vez analizadas las puntuaciones, se procede a la contratación. Para la calificación se utiliza el siguiente cuadro en donde se encuentra cada etapa con su puntuación.

Criterios de Evaluación	Puntuación	Observaciones
Solicitud de empleo y Curriculum Vitae	/20	
Entrevista	/55	
Prueba de personalidad	/15	
Prueba de inteligencia	/7	
Prueba de intereses	/8	
Prueba de conocimiento	/20	
Pruebas de simulación	/25	
Total	/150	

3.1.8. Inducción

Es la presentación de los conocimientos básicos de la empresa, políticas y reglamentos a la persona contratada en la anterior etapa. Los pasos utilizados generalmente por las organizaciones son:

- Bienvenida y presentación en la empresa.
- Recorrido por los diferentes sectores de la empresa.
- Comunicar sobre la historia de la empresa, sus inicios, integrantes, compañeros. Asimismo, objetivos organizacionales que tienen que cumplir.
- Se hace conocer a la persona nueva sobre políticas de la empresa, horarios laborales, días de descanso, de pago y de capacitaciones.
- Finalmente, se presenta al equipo de trabajo y se le entrega un manual de funciones para el cargo que va a desempeñar.

En definitiva, la organización debe tener en cuenta al momento de contratar todos los puntos y pasos analizados en el trabajo; con la finalidad de incorporar a la empresa al mejor candidato seleccionado para el cargo de vendedor.

CONCLUSIONES

- Ferretería Continental es una empresa reconocida en el sector ferretero del sur del Ecuador, sin embargo, con la finalidad de poder asentarse a nivel nacional e internacional, debe corregir ciertos errores; siendo uno de ellos la debilidad en el proceso de selección para el área de ventas.
- La estructura organizativa de la empresa se encuentra bien establecida, sin embargo, es de crucial importancia la implementación de un manual de funciones para el departamento de ventas con la finalidad que las tareas y roles de cada puesto se definan con claridad.
- El departamento de talento humano dentro de Ferretería Continental se encarga de realizar procesos básicos como el reclutamiento, selección y evaluación de desempeño de los colaboradores, no obstante, se evidencia una falta de profundidad en estos temas, lo que conlleva a que la empresa maneje un constante proceso de selección, sobre todo para el cargo de vendedores y esto perjudica directamente a la productividad, la parte económica y al clima organizacional de la ferretería.
- La administración del área de talento humano es la base sobre la que se desenvuelven el resto de los departamentos en una organización, pues de la calidad del capital humano que se tenga para cumplir con los objetivos empresariales, depende que se desarrollen las actividades planteadas para que la empresa sea exitosa dentro de su sector industrial. Además, es vital que las organizaciones procuren no solo enfocarse en el desarrollo profesional de los colaboradores con la finalidad de perseguir resultados meramente económicos, sino también que se centren en el crecimiento personal brindando un seguimiento cercano a los intereses, inquietudes, sugerencias y problemas que pueden afrontar los miembros de la empresa.
- Manejar el área de recursos humanos mediante subsistemas es muy importante y útil al momento de mejorar la gestión de este departamento. Uno de los subsistemas más importantes es el de provisión de talento humano, mismo que se encarga de la dotación de capital humano según las necesidades y el enfoque de cada organización. Autores importantes como Mondy, identifican 5 subsistemas clásicos del departamento de recursos humanos que deben estar presentes para

generar una solidez de este, estos son: la dotación de personal, el desarrollo de recursos humanos, la remuneración, la salud y seguridad y las relaciones laborales empleador-empleado.

- El análisis de puestos es una de las herramientas más importantes dentro del departamento de recursos humanos, pues permite reconocer las destrezas tanto mentales como físicas que el colaborador debe poseer para ejecutar el puesto. A partir del análisis de puestos, se puede empezar a trabajar con el desarrollo del manual de funciones, el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y los 5 subsistemas anteriormente tratados.
- Realizar y poner en práctica un manual de funciones ayuda a que se mantenga el orden dentro de la organización en cuanto a las responsabilidades de cada cargo y a quién acudir en caso de presentarse problemas. Además, es una herramienta útil para la evaluación de desempeño del capital humano, pues se compara lo planteado en el manual con lo realizado por el colaborador, y así, se identifican los aspectos que pueden ser mejorados para llevar un correcto desenvolvimiento dentro de la empresa.
- El proceso de selección de personal es clave para dotar a la empresa del personal mejor calificado para cubrir un puesto vacante. Es importante en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales y en generar una ventaja competitiva ante otras empresas.
- Para Chiavenato, la importancia del proceso de selección de personal radica en encontrar a las personas con las características y competencias requeridas para cubrir un cargo; es necesario identificar también las características personales de los posibles candidatos. El proceso básico de selección está formado por: la identificación de la necesidad de personal, las entrevistas de selección, las pruebas de capacidades y conocimientos, psicológicas, de personalidad y las técnicas de simulación.
- Después de identificar las falencias presentes en el departamento de talento humano en Ferretería Continental, la importancia de los subsistemas de talento humano, el análisis de puestos y la necesidad de aplicar un manual de funciones para el cargo de vendedor para reducir la rotación en el puesto; se toma el diagnóstico del sistema de selección de Chiavenato como punto de partida.

- El diagnóstico del sistema de selección para la Ferretería Continental propuesto es del autor Idalberto Chiavenato, mismo que consta de 9 pasos principales que son: reclutamiento, solicitud de empleo, entrevista, pruebas de selección (conocimiento/capacidad), pruebas psicológicas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, decisión final e inducción.
- Realizando el diagnóstico en la Ferretería Continental, se concluye que solo cuenta con 3 de los 9 pasos planteados por Chiavenato, estos son: el reclutamiento, la decisión final y el proceso de inducción. Por lo tanto, se identifican falencias en la validación de procesos, pues estos se realizan de una manera subjetiva de acuerdo con el juicio del jefe de talento humano.
- La herramienta de levantamiento de información utilizada en la investigación es la propuesta adaptada de Alfredo Paredes, esta es útil para poder identificar cómo debe plantearse el manual de funciones para el cargo de vendedor en la Ferretería Continental.
- El primer paso de la herramienta de Paredes es la identificación del cargo. El siguiente paso es la definición de la misión. Se continúa con la dimensión del cargo, misma en la que se identifica que el cargo de vendedor no posee subordinados bajo su mando al igual que se denota en el siguiente paso (organigrama de la empresa).
- En cuanto a las actividades esenciales del cargo de vendedor, se determinan que las mismas son: realizar el inventario de los productos, asesoría al cliente, llenar los mostrarios con la mercadería, tener conocimientos técnicos sobre las funciones de los productos y codificar los mismos de acuerdo con la línea a la que pertenecen. Se recalca que los vendedores expresan que estas actividades no requieren de mayor esfuerzo técnico ni físico para ser desarrolladas.
- En las capacitaciones, los vendedores expresan que es necesario reforzar la teoría de los productos, las técnicas de ventas y la atención al cliente.
- Pasando a los conocimientos académicos requeridos, los vendedores creen pertinente que el conocimiento de matemáticas y contabilidad básica, manejo del sistema y técnicas de ventas deben ser requerimientos esenciales para tomar en cuenta en la selección. Por otra parte, declaran que el conocimiento de los productos de la ferretería, cómo se distribuye el inventario y el sistema de codificación son actividades que requieren de capacitación previa.

- En los conocimientos informativos, los vendedores establecen que es necesario que el conocimiento de la visión, metodologías de trabajo y clientes son requisitos para la selección. El conocimiento del entorno, características de los productos, leyes y reglamentos, planes operativos, proveedores, contratistas e inversionistas son factores que deben ser capacitados.
- Por último, en la experiencia laboral, los vendedores opinan que el tiempo mínimo de experiencia para ser vendedor debe ser de tres meses, no es necesario tener experiencia en empresas similares, sino en puestos similares, y expresan que el tiempo que les toma usualmente adaptarse al cargo de vendedor es de tres meses, de lo contrario, la empresa suele buscar nuevo talento.
- Después de aplicar la herramienta de diagnóstico de selección de Chiavenato en la Ferretería Continental, se clarifican los puntos clave a seguir para el desarrollo de la propuesta de selección. El primer paso para la propuesta de selección para el cargo de vendedor en la Ferretería Continental es el reclutamiento; se propone un anuncio de ofertas de trabajo renovado en el que se mencione la misión del cargo, los requisitos profesionales necesarios, el lugar y los horarios para la recepción de carpetas y un formato base de currículum vitae para facilitar el proceso.
- El siguiente paso es la solicitud de empleo; la Ferretería Continental no cuenta con un modelo de solicitud de empleo, mismo que es básico en las organizaciones para recabar datos personales, información académica, otros conocimientos, información sobre los empleos anteriores y otros datos generales que son útiles para recopilar información sobre el candidato. Por esto, se propone un modelo estandarizado de solicitud de empleo para que sea aplicado no solamente al cargo de vendedor, sino para todas las futuras contrataciones de la ferretería.
- Como se menciona, la Ferretería Continental no maneja un formato de currículum vitae, por eso se propone la implementación de un formato que se encuentre disponible en la página web de la empresa, así facilitando la recolección de datos para la misma y también el llenado de estos para los aspirantes al cargo de vendedor.
- Para la calificación de la solicitud de empleo y del currículum vitae, se elabora una tabla con ciertos parámetros, en donde cada uno de ellos tiene una ponderación de 4 puntos, lo que da como resultado una calificación sobre 20.

- Continuando con la entrevista, se elaboran 19 preguntas que son acordes a las actividades esenciales del cargo de vendedor planteadas en el capítulo 2. Estas preguntas se formulan de manera estratégica con la finalidad de reducir el sesgo tanto en las respuestas del candidato como en la interpretación del entrevistador.
- En cuanto a las pruebas de selección, se proponen 20 preguntas de opción múltiple que abordan temas y términos generales que un vendedor debe saber del sector ferretero, así, se tiene una noción clara sobre el nivel de conocimiento de los postulantes.
- Pasando a las pruebas de personalidad y actitud, se recomienda a la Ferretería Continental la contratación de un psicólogo organizacional que cuente con las capacidades para poder aplicar las pruebas psicológicas de personalidad, inteligencia e interés que se proponen.
- En cuanto a las técnicas de simulación, se ha elaborado un ejercicio de assessment center en el que el candidato tiene que lidiar con dos tipos de clientes diferentes, así se puede tener una visión clara de cómo el mismo actuaría en caso de ser contratado por la empresa. Para la evaluación, se establecen 5 criterios, cada uno con una escala de Likert de 5 puntos, lo que da una calificación total sobre 25.
- Se facilita la decisión final sobre quién es el candidato idóneo para el cargo de vendedor, pues cada uno de los parámetros tratados anteriormente, tiene una ponderación calificable.

RECOMENDACIONES

En el actual entorno empresarial competitivo, contar con un equipo de ventas efectivo es crucial para el éxito de cualquier organización. En este sentido, se sugiere analizar las mejores prácticas en la selección de personal para vendedores, incluyendo el uso de tecnologías innovadoras como plataformas de reclutamiento en línea, evaluaciones psicométricas y simulaciones de ventas. Es importante destacar la importancia de adaptar el proceso de selección a las características específicas de la empresa y el sector en el que opera, considerando aspectos como el tamaño de la organización, los productos o servicios que comercializa y el público objetivo al que se dirige.

Por último, se recomienda enfocarse en la evaluación de las competencias clave que todo vendedor debe poseer, tales como habilidades de comunicación, capacidad de negociación, orientación al cliente, trabajo en equipo y pensamiento estratégico. De igual manera, el jefe del departamento debe realizar controles constantes y adaptaciones de los manuales elaborados en ese trabajo, para contar con una gestión de un área tan importante como lo es los recursos humanos.

REFERENCIAS

- Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1), 139-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad Técnica de Machala*, 11(4), 163-170. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15588/1/T-3706_ARMIJOS%20MAYON%20FRANKLIN%20BRIAN.pdf
- Carpio, S. (2016). *Evaluación del sistema de control interno al proceso de importaciones en la empresa Ferretería Continental basado en el modelo Coso* [Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5685>
- Catino, F. (2015). Test Psicológicos y Entrevistas: Usos y Aplicaciones Claves en el Proceso de Selección e Integración de Personas a las Empresas. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 14. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2777527
- Cerón, J., Atiencia, E., López, J., Fernández, D., Llangarí, V. (2017). *Estrategia de fortalecimiento en el talento humano*. <https://www.eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html>
- Chaluisa, E., Ruilova, E., Campaña, D., Cando, K., Pilatasig, D., & Galarza, K. (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* (3era ed.). McGraw-Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Ferretería Continental. (2022). *Ferretería Continental*. <https://continentalferreteria.com/>
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*, 15(31), 173-186.
<https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a7>
- Hidalgo, M. D. M., Romero, M., & Pazmiño, V. (2019). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. *Cienciamatria*, 6(10), 204-222.
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.125>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Pearson.
[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/\[PD\]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/[PD]%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf)
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. Universidad Mayor de San Andrés.
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26559/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, D., & Sánchez, A. (2022). *Elaboración del Manual de Funciones para el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O., y Propuesta de un Proceso de Selección de Personal y Evaluación de Desempeño para Auxiliares de Enfermería* [Universidad del Azuay].
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12203/1/17730.pdf>
- Rubio, L. (2023). *Rotación de personal*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gcnc.55>

Salazar, D. (2005). Los recursos humanos en las universidades públicas. Una metodología para su eficacia administrativa. *Universidad del Zulia*, 11(2), 92-107.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73711205.pdf>

Salguero, N., & García, C. (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, J., & Malpartida, J. (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>