



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA PARA EL PROCESO DE
SELECCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE
VENTAS DE LA EMPRESA FABITEX**

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

Autora:

Karla Camila Vanegas López

Director:

Gianni Fabriccio Salamea Alvear

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación ha sido un desafío considerable, pero lo he enfrentado con total dedicación y entusiasmo. Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi madre Amparo, quien, aunque ya no está físicamente, sé que me acompaña en espíritu y me bendice en cada paso que doy. Sé que estaría muy orgullosa de mi logro académico y de la mujer que me he convertido. Asimismo, dedico este logro a mi padre Luis quien han sido fundamental en mi formación como individuo íntegro. Su constante apoyo y motivación han sido un pilar en el logro de mis metas, y cada avance que he alcanzado es en gran parte gracias a él, y finalmente a mis hermanos Andrea y Santiago, mi tía Gloria que siempre me han apoyado y confiado en mí muchas gracias.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a Dios por cada una de sus bendiciones y por permitirme culminar con éxito mi carrera universitaria. A mis padres, hermanos y a mi tía por apoyarme incondicionalmente en cada paso que doy. A mi tutor de tesis Gianni Salamea que desde el inicio de la tesis me ha motivado y apoyado para culminar juntos con éxito, dedicación y orgullo el presente trabajo de titulación. Finalmente, y de manera muy especial a mi profesora María Isabel Arteaga “Chavi” que me guio con sus enseñanzas académicas, ayudándome a culminar este trabajo de manera correcta, ya que, sin su ayuda esto no sería posible.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Anexos	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. MARCO TEÓRICO Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE SELCCIÓN.....	2
1.1 Gestión de Talento Humano	2
1.2 Subsistemas de Talento Humano	3
1.3 Selección del Personal	7
1.3.1 Concepto	7
1.3.2 Importancia de la Selección del Personal	7
1.3.3 Objetivos	7
1.3.4 Pasos para la selección del Personal	8
1.4 Antecedentes de la Empresa Fabitex	9
1.4.1 Misión	11
1.4.2 Visión.....	11
1.5 Diagnóstico de la Situación Empresarial	11
1.5.1 Planteamiento del Problema y Contextualización	11
1.5.2 Motivo e Importancia del Departamento de talento Humano	12
1.5.3 Herramienta de Reclutamiento de Personal	13
1.5.3.1 Recepción de Carpetas	13
1.5.3.2 Ferias de Empleo	13
1.5.3.3 Anuncios en Periódicos.....	14
1.5.3.4 Carteles o Anuncios	14
1.5.3.5 Recomendaciones de Colaboradores	14

1.5.3.6 Entrevista.....	14
1.5.3.7 Pruebas Técnicas	15
1.5.3.8 Evaluaciones Psicológicas.....	15
1.5.3.9 Pruebas Médicas	16
1.5.4 Diagnóstico Situacional de la Empresa Fabitex	16
1.5.5 Situación Actual de la Empresa Fabitex	17
1.5.6 Problemas.....	17
1.5.7 Recomendaciones	17
1.5.8 Beneficios.....	18
CAPÍTULO 2	19
2. MANUAL DE FUNCIONES	19
2.1 Organización de la Empresa	19
2.1.1 Nivel Superior	19
2.1.2 Nivel Intermedio.....	20
2.1.3 Nivel Inferior.....	20
2.2 Creación del Manual de Funciones	21
2.2.1 Manual de Funciones del Jefe de Ventas	21
2.2.1.1 Identificación del Cargo.....	21
2.2.1.2 Misión del Puesto	21
2.2.1.3 Dimensión	22
2.2.1.4 Organigrama del Puesto.....	22
2.2.1.5 Listado de Actividades del Puesto.....	22
2.2.1.6 Actividades Esenciales del Puesto.....	23
2.2.1.7 Educación Formal Requerida	23
2.2.1.8 Capacitación Adicional	24
2.2.1.9 Conocimientos Académicos	24
2.2.1.10 Conocimientos Informativos Requeridos	25
2.2.1.11 Experiencia Laboral Requerida.....	26
2.2.1.12 Validación	26
2.2.2 Manual de Funciones del Vendedor	26
2.2.2.1 Identificación del Cargo.....	26
2.2.2.2 Misión del Puesto	26
2.2.2.3 Dimensión	27
2.2.2.4 Organigrama del Puesto	27
2.2.2.5 Listado de Actividades del Puesto e Identificación de las Actividades..	27
2.2.2.6 Actividades Esenciales.....	28

2.2.2.7 Educación Formal Requerida	28
2.2.2.8 Capacitación Adicional	28
2.2.2.9 Conocimientos Académicos	29
2.2.2.10 Conocimientos Informativos Requeridos	29
2.2.2.11 Experiencia Laboral Requerida	30
2.2.2.12 Validación	31
2.2.3 Manual de Funciones del Jefe de Bodega de Producto Terminado.....	31
2.2.3.1 Identificación del Cargo.....	31
2.2.3.2 Misión del Puesto	31
2.2.3.3 Dimensión	32
2.2.3.4 Organigrama del Puesto	32
2.2.3.5 Listado de Actividades del Puesto.....	32
2.2.3.6 Actividades Esenciales.....	33
2.2.3.7 Educación Formal Requerida	33
2.2.3.8 Capacitación Adicional	34
2.2.3.9 Conocimientos Académicos	34
2.2.3.10 Conocimientos Informativos Requeridos	34
2.2.3.11 Experiencia Laboral Requerida	35
2.2.3.12 Validación	36
2.2.4 Manual de Funciones del Auxiliar del Jefe de Bodega de Producto Terminado	36
2.2.4.1 Identificación del Cargo.....	36
2.2.4.2 Misión del Puesto	36
2.2.4.3 Dimensión	36
2.2.4.4 Organigrama del Puesto	37
2.2.4.5 Listado de Actividades del Puesto.....	37
2.2.4.6 Actividades Esenciales.....	38
2.2.4.7 Educación Formal Requerida	38
2.2.4.8 Capacitación Adicional	38
2.2.4.9 Conocimientos Académicos	39
2.2.4.10 Conocimientos Informativos Requeridos	40
2.2.4.11 Experiencia Laboral Requerida	41
2.2.4.12 Validación	41
CAPÍTULO 3	42
3. PROPUESTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS	42
3.1 Metodología del Proceso de Selección	42
3.2 Propuesta de Selección de Personal de Ventas de la Empresa Fabitex	43

3.2.1 Convocatoria del Candidato al Cargo.....	43
3.2.2 Revisión del Curriculum Vitae.....	44
3.2.3 Entrevista Preliminar	45
3.2.4 Pruebas de Selección	46
3.2.4.1 Jefe de Ventas.....	47
3.2.4.2 Vendedor	49
3.2.4.3 Jefe de Bodega Producto Terminado.....	51
3.2.4.4 Auxiliar de Jefe de Bodega Producto Terminado.....	53
3.2.5 Test de Personalidad	54
3.2.6 Pruebas Médicas	54
3.2.7 Entrevista Final.....	55
3.2.8 Inducción del Personal.....	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	63

Índice de Figuras

Figura 1. Empresa Fabitex	9
Figura 2. Confección de Medias.....	10
Figura 3. Nuevo Local Comercial (Medio Ejido).....	10
Figura 4. Organigrama para la Empresa Fabitex	11
Figura 5. Organigrama Empresa Fabitex	19
Figura 6. Organigrama del Puesto	22
Figura 7. Organigrama del Puesto	27
Figura 8. Organigrama del Puesto	32
Figura 9. Organigrama del Puesto	37
Figura 10. Proceso de Selección de Personal	42
Figura 11. Propuesta de Selección de Personal	43
Figura 12. Solicitud de Empleo Fabitex.....	44
Figura 13. Entrevista Preliminar.....	45
Figura 14. Calificación de Entrevista Preliminar	46
Figura 15. Pruebas Teóricas	47
Figura 16. Pruebas Prácticas	48
Figura 17. Pruebas Teóricas	49
Figura 18. Pruebas Prácticas	50
Figura 19. Pruebas Teóricas	51
Figura 20. Pruebas Prácticas	52
Figura 21. Pruebas Teóricas	53
Figura 22. Pruebas Prácticas	53
Figura 23. Entrevista Final.....	55
Figura 24. Calificación de Entrevista Final.....	56

Índice de Tablas

Tabla 1. Identificación del Cargo.....	21
Tabla 2. Dimensión.....	22
Tabla 3. Listado de Actividades del Puesto.....	22
Tabla 4. Actividades Esenciales del Puesto	23
Tabla 5. Educación Formal Requerida.....	23
Tabla 6. Capacitación Adicional.....	24
Tabla 7. Conocimientos Académicos.....	24
Tabla 8. Conocimientos Informativos Requeridos	25
Tabla 9. Experiencia Laboral Requerida.....	26
Tabla 10. Validación	26
Tabla 11. Identificación del Cargo.....	26
Tabla 12. Dimensión	27
Tabla 13. Listado de Actividades del Puesto.....	27
Tabla 14. Actividades Esenciales	28
Tabla 15. Educación Formal Requerida.....	28
Tabla 16. Capacitación Adicional.....	28
Tabla 17. Conocimientos Académicos.....	29
Tabla 18. Conocimientos Informativos Requeridos	29
Tabla 19. Experiencia Laboral Requerida.....	30
Tabla 20. Validación	31
Tabla 21. Identificación del Cargo.....	31
Tabla 22. Dimensión	32
Tabla 23. Listado de Actividades del Puesto.....	32
Tabla 24. Actividades Esenciales	33
Tabla 25. Educación Formal Requerida.....	33
Tabla 26. Capacitación Adicional.....	34
Tabla 27. Conocimientos Académicos.....	34
Tabla 28. Conocimientos Informativos Requeridos	34
Tabla 29. Experiencia Laboral Requerida.....	35
Tabla 30. Validación	36
Tabla 31. Identificación del Cargo.....	36
Tabla 32. Dimensión	36
Tabla 33. Listado de Actividades del Puesto.....	37

Tabla 34. Actividades Esenciales	38
Tabla 35. Educación Formal Requerida.....	38
Tabla 36. Capacitación Adicional.....	38
Tabla 37. Conocimientos Académicos.....	39
Tabla 38. Conocimientos Informativos Requeridos	40
Tabla 39. Experiencia Laboral Requerida.....	41
Tabla 40. Validación	41

Índice de Anexos

Anexo 1. Entrevista 1.....	63
Anexo 2. Entrevista 2.....	63
Anexo 3. Entrevista 3.....	64

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como finalidad proporcionar a la empresa Fabitex una propuesta para el proceso de selección de personal en el área de ventas. Se fundamentó en teorías de administración de recursos humanos. La metodología para las herramientas de selección y evaluación se basó en la teoría de Wayne Mondy (2010), pero se adaptó a las necesidades y políticas de la empresa Fabitex, con el propósito de minimizar problemas como la rotación de personal en el área de ventas y contribuir a la mejora del rendimiento de los colaboradores alcanzando una administración eficaz del capital humano.

Palabras clave: administración de recursos humanos, análisis de cargos, evaluación de desempeño, políticas empresariales, manual de funciones, selección de personal.

ABSTRACT

The purpose of this degree project was to provide Fabitex with a proposal for the personnel selection process in the sales area. It was based on human resources management theories. The methodology for the selection and evaluation tools was based on the theory of Wayne Mondy (2010), but was adapted to the needs and policies of the Fabitex company, with the purpose of minimizing problems such as personnel turnover in the sales area and contributing to the improvement of the performance of the collaborators, achieving an effective management of human capital.

Key words: human resources management, job analysis, performance evaluation, company policies, job manual, personnel selection.

INTRODUCCIÓN

En el capítulo 1 se aborda el marco teórico y el diagnóstico situacional del proceso de selección en las organizaciones. Se destaca la importancia del recurso humano como elemento esencial para alcanzar los objetivos y metas de una empresa, subrayando el papel crucial del reclutamiento, selección e integración de talento humano idóneo para los puestos de trabajo disponibles. Se hace hincapié en la complejidad y la relevancia de la selección y gestión del personal, así como en la necesidad de alinear la estrategia empresarial con el talento humano mediante conceptos como la alineación, el compromiso y la evaluación.

De igual manera, se presenta la importancia de una adecuada descripción y análisis de los puestos de trabajo, destacando la elaboración del perfil del cargo como un elemento fundamental en los procesos organizacionales. Se subraya la necesidad de un manual de funciones claro y detallado que describa las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización, así como la importancia de la evaluación de desempeño para optimizar los procesos y mejorar la calidad del trabajo.

En cuanto a los antecedentes, se describe la empresa Fabitex, una compañía ecuatoriana con una década de trayectoria en la fabricación y comercialización de prendas íntimas de vestir. Se destaca su crecimiento y expansión en el mercado, así como su estructura organizacional actual y la necesidad de establecer un departamento de talento humano para mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal. Además, se presenta un esquema de la estructura organizacional actual y se plantea la futura aprobación de un organigrama estructural por parte de la gerencia.

Estos procesos y herramientas permitirán que la empresa Fabitex identifique las funciones y requisitos específicos para cada puesto, sirviendo como base para el desarrollo de otros procesos posteriores. Contar con un proceso de selección de personal bien estructurado y sistemático facilitará la incorporación de candidatos calificados y competentes a la organización. La implementación de estos diversos procesos contribuirá a una gestión eficiente de la fuerza laboral, evitando así posibles problemas en el desempeño de sus funciones.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El presente capítulo detalla la gestión de personal, sus definiciones, objetivos y funciones, basándose en las perspectivas de Wayne Mondy, Idalberto Chiavenato, Siliceo, etc. Con un enfoque particular en los procesos de análisis, selección de personal y los subsistemas de talento humano. Este análisis es fundamental ya que estos procesos representan un componente teórico crucial, proporcionando una base sólida para respaldar las propuestas relacionadas con la selección de personal.

1.1 Gestión de Talento Humano

Para que las funciones de la empresa puedan llevarse a cabo con eficiencia se requiere la reunión de diversidad de factores, sin embargo, el recurso humano es el elemento esencial con el que cuenta toda organización para lograr los objetivos y metas trazadas, así como llevar a cabo la visión hacia la cual está orientada (García De Hurtado & Leal, 2008).

El reclutamiento, selección e integración a la organización se constituyen en procesos esenciales para la incorporación de talento humano idóneo para los puestos de trabajo disponibles en la y el desempeño adecuado de las actividades que se llevan a cabo en la organización, comprenden el marco de acción laboral de todos los trabajadores, sus deberes responsabilidades, tareas, expresa los requerimientos que debe cumplir el personal y la relación que existe entre los cargos que conforman el organigrama empresarial (García De Hurtado & Leal, 2008).

Hoy, las organizaciones en transformación saben que el ser humano asociado con otros, debidamente constituidos y con los recursos adecuados, es capaz de convertir en realidad metas compartidas y ambiciosas; entienden también qué objetivos y circunstancias diferentes requieren instituciones heterogéneas y apropiadas para ellos. Por tanto, estas últimas, deben tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios permanentes del entorno. El cambio para ellas, son un

modelo ineludible de sobrevivencia, por consiguiente, le corresponde, gestar su propio cambio (García De Hurtado & Leal, 2008, p. 145).

Son las personas que se sienten a gusto dentro de la organización y se identifican con ella, las que pueden dar todo de sí para resolver un problema, cumplir con las metas planificadas, aportar nuevos conocimientos, implementar innovaciones, ser creativos, moverse al ritmo de las exigencias de la dinámica laboral en momentos de presión, llevar a cabo su labor con altos niveles de excelencia, velar por la calidad de los productos, servicios y operaciones. Desde la Gerencia es necesario lograr que el clima y la cultura organizacional sean propicios para que esto sea posible y que además el personal pueda adaptarse a los cambios y transformaciones que en la actualidad son una constante (García De Hurtado & Leal, 2008).

El área de recursos humanos es fundamental y tiene una gran importancia para la organización, ya que las funciones que allí se realizan contribuyen a la coordinación de actividades entre diferentes departamentos de la empresa, expresados en los puestos de trabajo que son posiciones específicas dentro de la organización para el cual se requiere el cumplimiento de funciones, responsabilidades y tareas propias de la actividad laboral. Así, una de las funciones principales del departamento de recursos humanos es planificar y llevar a cabo la selección del personal, la evaluación de su desempeño, su formación y capacitación, así como, la gestión de posibles conflictos que puedan presentarse con los trabajadores (Mondy, 2010).

1.2 Subsistemas de Talento Humano

A continuación, se presentan los procesos de talento humano considerados indispensable para la administración del capital humano. Se inicia con Mondy (2010) que expresa que el análisis y la descripción de cargos, constituyen la base de todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, es el marco de acción laboral de todos los trabajadores, sus deberes, responsabilidades, tareas, y expresa los requerimientos que debe cumplir el personal y la relación que existe entre los cargos que hay en la organización.

Para realizar una adecuada descripción de cargos es importante clasificar los puestos de trabajo según su jerarquía: alta dirección, gerencias del área, jefaturas internas, demás puestos iniciales. Según la formación del personal, si esta es alta, muy

especializada o más bien baja, según los resultados de la gestión del cargo si son de alto o bajo impacto en la organización y según los recursos humanos que maneja. Luego definir la relación entre puestos paralelos y puestos relacionados, cotejar el organigrama con la información real (Mondy, 2010).

Realizar una evaluación del cargo, de acuerdo a las actividades, tareas y requerimientos que lleva a cabo la persona que ocupa el cargo en ese momento, emplear entrevistas estructuradas y herramientas diseñadas por la propia empresa, confirmar la información obtenida, cotejándola con el empleado y su supervisor, realizar las adecuaciones del cargo, comparar con el mercado de remuneraciones y finalmente realizar la descripción del cargo propiamente dicha. Se pueden hacer evaluaciones de seguimiento. Las descripciones del cargo formarán parte de los manuales de procedimiento de la organización y estarán sujetas al marco legal del país y al contexto interno y externo de la organización (Mondy, 2010).

Las descripciones del cargo formarán parte de los manuales de procedimiento de la organización y estarán sujetas al marco legal del país y al contexto interno y externo de la organización. Cuando se publica una oferta de trabajo debe existir una clara correspondencia entre los requisitos que se solicitan y los requerimientos del puesto, para que el proceso de selección de personal se adecúe y tenga pertinencia con respecto a lo que la empresa requiere. En el caso de los recursos humanos es de especial importancia tomar en cuenta no sólo las habilidades y destrezas académicas, sino también actitudinales y comunicacionales, ya que su labor requiere de una interacción constante con el resto de los miembros de la organización (Mondy, 2010).

El segundo proceso es la selección de personal que es un proceso complejo de gran importancia dentro de cualquier organización, debe llevarse a cabo a través de una metodología y procedimientos que permitan identificar las necesidades operativas de la institución, sus valores y cultura organizacional, para poder ubicar a los candidatos más idóneos para la labor que se llevará a cabo tomando en cuenta no sólo su formación académica, sino además sus destrezas, aptitudes, capacidades y desempeño actitudinal. En todas las fases del proceso el aspecto ético debe ser considerado tanto por parte de los que llevan a cabo los procedimientos como de los futuros empleados (Mondy, 2010).

El tercer proceso es la evaluación del desempeño que, según Mondy (2010) la evaluación del desempeño implica la constante revisión y análisis del desempeño de los trabajadores en comparación con los objetivos y estándares establecidos por la

organización. Algunos aspectos cruciales resaltados por Mondy en este proceso abarcan: la claridad en los objetivos, asegurando que los empleados comprendan sus responsabilidades y los estándares esperados de ellos; la retroalimentación constructiva, fundamental para el crecimiento del empleado al proporcionar comentarios regulares y útiles; y el desarrollo profesional, utilizando la evaluación del rendimiento como una oportunidad para identificar y satisfacer las necesidades de desarrollo de los empleados, equipándolos con las herramientas y recursos necesarios para mejorar sus habilidades y competencias.

El cuarto proceso es la capacitación del personal se constituye en un proceso administrativo fundamental ya que a través de este es posible implementar mejoras en las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y capacidades del personal en función de los objetivos y metas de la organización, favoreciendo de este modo un desempeño más eficiente y mejorando la calidad de los procesos en los diferentes niveles de la empresa. En un proceso que se aplica en las organizaciones como modelos de educación y formación, que contribuyen a la conformación de una cultura empresarial con identidad propia, fundamentada en los valores de la organización y orientada a la productividad, excelencia y calidad (Siliceo, 2006).

La capacitación se puede llevar a cabo de diferentes formas y en distintos niveles de la organización desde aquellos que requieren un gran nivel de responsabilidad directiva hasta cada uno de aquellos que ocupan diferentes jerarquías:

Existe una capacitación para hacer. Es la más común, la que generalmente se practica y que descansa casi siempre en el adiestramiento [...] Se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos (Siliceo, 2006, p. 16).

Sin embargo, en el momento actual han surgido nuevas perspectivas del proceso de capacitación, que generan la posibilidad de desarrollar en el personal mayores talentos y posibilidades:

La capacitación para llegar a ser. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta capacitación es generalmente ignorada. No obstante, es esencial para la vida de la empresa. Descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia (Siliceo, 2006, p. 16).

Y de forma aún más completa e innovadora:

La capacitación para hacer y llegar a ser, simultáneamente. Se refiere a obrar humano en la convivencia de la empresa. Tiene un doble objeto: el hacer trabajo en conjunto, esto es el trabajo en su dimensión social, o más claro aún, el trabajo organizado; y por otra parte, el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general (Siliceo, 2006, p. 5).

El quinto proceso son las remuneraciones, que son las compensaciones y salarios que recibe el trabajador a cambio de la prestación de sus servicios. Están regulados por las condiciones del contrato y por la legislación laboral. Entendiendo por remuneración la suma total de todas las retribuciones que llegan a recibir los empleados por sus servicios, con el fin de atraerlos, motivarlos y retenerlos (Mondy, 2010). Los tiempos y términos de las remuneraciones guardan estrecha relación con los puestos de trabajo y descripciones de cargo.

El sexto proceso son las relaciones laborales que para Mondy (2010), las relaciones laborales durante el proceso de selección abarcan la interacción entre los aspirantes a un puesto y la empresa empleadora, así como entre los diversos actores dentro de la organización durante este procedimiento. Este involucramiento implica la forma en que se transmiten las expectativas, se definen las condiciones de trabajo y se acuerdan los términos del contrato laboral, entre otros aspectos.

Durante el proceso de selección, estas relaciones laborales pueden materializarse de diversas maneras, como la negociación de sueldos y beneficios, la discusión sobre

horarios laborales, la comunicación de políticas organizacionales y la interacción entre los candidatos y los representantes de la empresa, a través de entrevistas, pruebas de habilidades o evaluaciones de personalidad. Es esencial que estas relaciones laborales sean transparentes, justas y respetuosas, tanto para los candidatos como para la organización. Un proceso de selección bien conducido puede sentar las bases para relaciones laborales positivas y fructíferas entre los empleados y la empresa a lo largo de su vínculo laboral.

1.3 Selección del Personal

A continuación, se desarrolla a profundidad el proceso de selección de personal, mismo que forma parte esencial de este trabajo de investigación y su base teórica sirve para la propuesta metodológica que se presenta en los capítulos siguientes.

1.3.1 Concepto

La selección de personal es el proceso a partir del cual las organizaciones determinan los mejores candidatos para los puestos de trabajo disponibles, de acuerdo a los requerimientos establecidos para cada cargo (Hernández, 2012).

1.3.2 Importancia de la Selección del Personal

Por ello, resulta imprescindible implementar protocolos uniformes, análisis detallados, entrevistas individuales y métodos de toma de decisiones durante las etapas de reclutamiento y selección, y una vez seleccionado el candidato más idóneo, es recomendable iniciar un proceso de formación introductorio para un mejor conocimiento de las actividades propias de la organización, su visión, misión, objetivos estratégicos, valores, cultura organizacional, así como un seguimiento en su desempeño y una evaluación de requerimientos de formación específicas relacionados con aspectos técnicos de las actividades a desempeñar (Mondy, 2010).

1.3.3 Objetivos

El principal objetivo de la selección de personal, es la de encontrar a la persona mejor calificada para ejercer las funciones requeridas por la empresa o institución. Evaluar las habilidades, destrezas y capacidades de los candidatos, y con esto, minimizar los riesgos de fallas en los procesos. La adecuada selección del personal además tiene

como finalidad favorecer los procesos de productividad, calidad y eficiencia en las operaciones que se llevan a cabo en la empresa (Hernández, 2012).

1.3.4 Pasos para la selección del Personal

Los pasos de la selección de personal para Mondy (2010) son los siguientes:

a) Análisis de Puestos: Antes de comenzar el proceso de selección, es esencial entender completamente los requisitos y las obligaciones asociadas con el puesto disponible. Esto implica establecer de manera clara y precisa las responsabilidades, habilidades y competencias necesarias para realizar eficazmente el trabajo.

b) Reclutamiento: Una vez que se han comprendido los requisitos del puesto, se da inicio al proceso de atraer candidatos cualificados. Esto puede implicar la difusión de oportunidades laborales en una variedad de plataformas, la búsqueda de candidatos en bases de datos internas o externas, y la participación en redes profesionales.

c) Solicitud de Empleo y Revisión de Carpetas: Los candidatos interesados en el puesto generalmente envían sus currículums o completan solicitudes de empleo. En esta fase, se revisan estos documentos para evaluar la idoneidad de los candidatos en función de los requisitos establecidos para el puesto.

d) Entrevistas: Los candidatos que cumplen con los criterios mínimos son invitados a participar en entrevistas, ya sea de forma individual o grupal. Estas entrevistas se utilizan para evaluar la adecuación de los candidatos en términos de habilidades, experiencia y personalidad.

e) Evaluación de Candidatos: Además de las entrevistas, se pueden llevar a cabo pruebas de habilidades, evaluaciones psicométricas o ejercicios de simulación para evaluar el desempeño y la idoneidad de los candidatos.

f) Verificación de referencias: Es común que los empleadores se pongan en contacto con las referencias proporcionadas por los candidatos para verificar la veracidad de la información proporcionada y obtener una mejor comprensión de su historial laboral y desempeño.

g) Toma de decisiones: Una vez completadas todas estas etapas, el equipo de selección evalúa a los candidatos y toma una decisión sobre quién será contratado para el puesto.

Esta decisión se basa en la evaluación de la idoneidad de los candidatos en función de los requisitos del puesto y las necesidades organizacionales.

h) Oferta de Empleo: Finalmente, se realiza una oferta formal de empleo al candidato seleccionado, que incluye detalles sobre el salario, los beneficios y las condiciones de trabajo. Una vez aceptada la oferta, se procede con el proceso de incorporación del nuevo empleado a la organización.

1.4 Antecedentes de la Empresa Fabitex

Fabitex es una empresa ecuatoriana que se encuentra 10 años en el mercado de fabricación y comercialización de prendas íntimas de vestir para la clase media alta de la ciudad de Cuenca. Se encuentra ubicada en el centro histórico como podemos observar en la figura 1, dicha fábrica comienza en sus primeros años de creación con la confección de medias como observamos en la figura 2, pero con el pasar del tiempo y con las nuevas tendencias del mercado ha creado diferentes prendas como bóxer, interiores y brasier. Convirtiéndose en una de las principales fábricas de comercialización y distribución, por lo que este año amplió su empresa con un nuevo local comercial en el sector Medio Ejido de la ciudad como se observa en la figura 3, de tal forma llegar a todo tipo de mercado con los precios más accesibles y de excelente calidad.

Figura 1

Empresa Fabitex



Figura 2.

Confección de medias



Figura 3.

Nuevo local comercial (Medio Ejido)

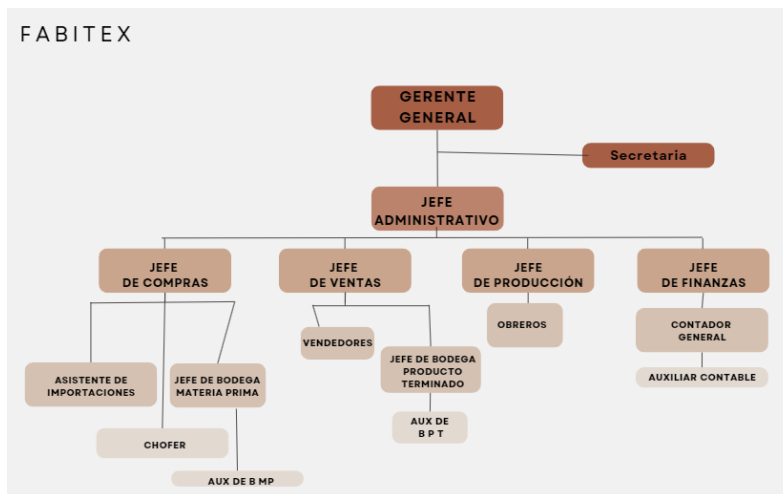


La empresa Fabitex se encuentra conformada por diferentes áreas: la administrativa que está conformada por el gerente, jefe administrativo, contador, secretaria, el área de producción que está conformada por jefe de almacenamiento de materiales, jefe de producción, obreros, jefe de control de calidad y jefe de producto terminado. No dispone de un proceso de selección viable por lo que el reclutamiento lo realiza el gerente de la empresa sin tener los mecanismos adecuados para el proceso ideal, por lo que se sugiere la creación del departamento de talento humano.

No dispone de un organigrama estructural aprobado en junta o por la gerencia, pero por motivos de un aporte se presenta un esquema de cómo está estructurado los diferentes departamentos y cargos de la empresa Fabitex como se observa en la figura 4, mismo que en un futuro se espera que entre en aprobación por parte de la gerencia.

Figura 4.

Organigrama para la Empresa Fabitex



1.4.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes una amplia variedad de medias de alta calidad, comodidad y estilo.

1.4.2 Visión

Ser la empresa líder en la fabricación de medias de alta calidad, comodidad y estilo, reconocida por su innovación y excelencia en el servicio.

1.5 Diagnóstico de la Situación Empresarial

1.5.1 Planteamiento del Problema y Contextualización

La gestión de recursos humanos se ha convertido en uno de los principales ejes del mundo empresarial, ya que es responsable del logro de políticas, metas y objetivos organizacionales que permitan a la empresa seguir siendo productiva y competitiva. Este departamento tiene como objetivo contar con personas preparadas y capacitadas que estén comprometidas con el futuro y las perspectivas de la organización (Soto, 2001).

El proceso de selección carece de métodos formales, cabe recordar que antiguamente los anuncios de contratación se hacían a través de periódicos o publicaciones comerciales, siendo el método más común las recomendaciones de conocidos, pero no es un enfoque atractivo. La mejor manera de que el talento potencial

se incorpore a la empresa ya que ésta recluta para atraer y contratar perfiles que no se ajustan a las necesidades. Analizando la realidad actual, se observa que las empresas aún no cuentan con los medios técnicos para procesar las convocatorias de empleo o por el contrario no cuentan con herramientas óptimas para el proceso de selección, ya que aún siguen utilizando herramientas comunes como anuncios, recomendaciones. De tal forma, se debe tener en cuenta la tecnología innovadora, que están presentes en cada ámbito de la vida laboral, de igual forma es necesario identificar, evaluar y determinar herramientas tecnológicas que puedan agilizar el proceso de reclutamiento de la organización (Portugal, 2017).

Debido a que, el análisis muestra que el actual proceso de reclutamiento y selección de la empresa Fabitex no menciona el uso de nuevas herramientas en el manual de procesos. La empresa Fabitex actualmente no cuenta con el departamento de recursos humanos; todo se maneja por el gerente de la empresa. En consecuencia, el proceso de contratación se complica por la falta de claridad, lo que dificulta una contratación óptima. De esta manera el gerente que gestiona y actúa como el departamento de recursos humanos, a la hora de elegir colaboradores para su empresa no identifica de manera óptima al personal idóneo para el cargo.

Estos problemas pueden resolverse elaborando un manual que describa los procesos y métodos que se utilizarán en la empresa. De esta manera, el objetivo no es sólo apoyar al colaborador, sino también permitir que toda la empresa se beneficie de un manual óptimo que no sólo servirá como guía para los colaboradores, sino que también actualizará y mejorará el proceso de selección.

1.5.2 Motivo e Importancia del Departamento de talento Humano

Los cambios que hoy enfrentan las empresas exigen que se analice y encuentre estrategias viables que nos permitan organizar y optimizar el tiempo en los procesos organizacionales y así hacer que las herramientas que se utilizan sean competitivas e innovadoras. Por lo que, la aplicación de tecnología, sistemas de información y bases de datos ayudan de primera mano a la toma de decisiones y selecciona a los candidatos adecuados.

Es de gran importancia en la actualidad que el departamento de talento humano realice un proceso de reclutamiento efectivo, el personal de reclutamiento necesita brindar oportunidades laborales atractivas y claras con buenas prácticas laborales y

responsabilidad social. El reclutamiento efectivo debe ir de la mano con el cumplimiento de expectativas realistas para un grupo de personas y la alineación de ideas que promuevan el crecimiento personal y la capacidad de crecer personalmente (Torres et al., 2020).

El objetivo de este proceso consiste en examinar las herramientas requeridas para contar con un proceso de reclutamiento y selección de la empresa Fabitex. Es importante tener en cuenta que esta herramienta es fundamental para optimizar tanto el tiempo como los recursos utilizados en la contratación de personal.

1.5.3 Herramienta de Reclutamiento de Personal

Los departamentos de recursos humanos, las consultoras y las empresas de trabajo, emplean diversas herramientas y tácticas para buscar y atraer talento.

1.5.3.1 Recepción de Carpetas

Se emplean como estrategia de reclutamiento para encontrar talento, la recolección de currículums, también llamada recepción de solicitudes, que es el primer paso en el proceso de contratación. Durante esta fase, el objetivo principal es atraer y recibir solicitudes de candidatos interesados en las vacantes de la empresa (Anaya & Bolaños, 2017). El procedimiento en esta etapa implica:

- a) Recopilación de datos:** El propósito es obtener información relevante acerca del candidato, como su historial laboral, educación, habilidades y competencias.
- b) Evaluación de la adecuación:** Utilizando la información recopilada, se lleva a cabo una evaluación inicial del candidato para determinar si cumple con los requisitos mínimos del puesto.
- c) Identificación de candidatos destacados:** identifica a aquellos candidatos que, debido a sus cualidades y habilidades, tienen mayores posibilidades de ser seleccionados para el puesto.

1.5.3.2 Ferias de Empleo

Las ferias de empleo son una herramienta en creciente uso donde las empresas buscan talento. Estas ferias, que pueden ser organizadas por diferentes entidades como patrocinadores, universidades o las propias empresas, ofrecen a las compañías la oportunidad de promocionar sus marcas y descubrir nuevos talentos. Se destacan:

- a) **Computrabajo:** Dirigido a profesionales de todas las empresas del país.
- b) **Jobs Ecuador:** Ofrece una amplia variedad de trabajos en diversos campos.
- c) **Socio Empleo:** Proporciona acceso gratuito y fácil a una selección de los mejores trabajos.

1.5.3.3 Anuncios en Periódicos

Los anuncios en periódicos y revistas representan una opción efectiva para los reclutadores, aunque su eficacia puede variar dependiendo del tipo de puesto que se esté ofreciendo. La estructura del anuncio también juega un papel crucial, ya que se debe considerar cómo será percibido por los lectores.

1.5.3.4 Carteles o Anuncios

Son un método de reclutamiento que ofrece un buen rendimiento con un costo menor. Estos suelen ubicarse en lugares cercanos a la organización y con alta afluencia de personas.

1.5.3.5 Recomendaciones de Colaboradores

Son otra estrategia de reclutamiento de bajo costo, en la cual la organización solicita a sus empleados que recomienden candidatos adecuados para ocupar determinados cargos.

1.5.3.6 Entrevista

La entrevista inicial es una técnica de selección que permite recolectar, contrastar y validar información sobre los candidatos, al mismo tiempo que proporciona detalles sobre el puesto y la organización. El entrevistador dedica una parte significativa de su tiempo a prepararse para ella, reconociendo que de ello depende la selección del candidato más adecuado.

Por otra parte, según Chiavenato (2009) la entrevista de selección implica un proceso de comunicación en el cual dos individuos interactúan. De este modo, se puede utilizar para filtrar candidatos al inicio del proceso de reclutamiento si se emplea como una entrevista personal inicial para la selección. Existen 3 fases en la entrevista:

- a) **Fase Inicial o de Introducción:** Se inicia con una sección de bienvenida donde se presenta y explica el propósito de la entrevista. Por lo general, se utilizan preguntas

abiertas y menos específicas para establecer un ambiente de comunicación cómodo y confiable. A veces, el entrevistador proporcionará una breve descripción del puesto en cuestión.

b) Fase central: En esta etapa, se busca obtener un entendimiento profundo de la formación académica, experiencia laboral, habilidades, expectativas, motivación y cualquier otro aspecto relevante para comprender mejor al candidato.

c) Fase de cierre: Se concluye con una pregunta que busca demostrar el interés, la motivación, la iniciativa y la disposición del candidato para trabajar y contribuir en la empresa. El entrevistador puede ofrecer una descripción más detallada de los beneficios que la empresa proporciona.

1.5.3.7 Pruebas Técnicas

Las pruebas técnicas son cuestionarios que presentan un límite de tiempo y requieren que se elijan opciones predefinidas. Estos cuestionarios están diseñados para evaluar una serie de aspectos importantes, tales como la percepción, la atención, la memoria, la agilidad mental, el manejo del estrés, la capacidad espacial y el coeficiente intelectual.

1.5.3.8 Evaluaciones Psicológicas

Las evaluaciones psicológicas en el contexto de una entrevista laboral son herramientas utilizadas para analizar las aptitudes, habilidades y características de personalidad de los postulantes. Su propósito es complementar la información recopilada durante la entrevista personal y ayudar a la empresa a tomar decisiones más precisas en cuanto a la selección del candidato más adecuado para el puesto. Entre los tipos de evaluaciones psicológicas se encuentran:

a) Pruebas de inteligencia: Estas evalúan la capacidad del candidato para aprender, comprender y resolver problemas.

b) Pruebas de aptitudes: Dirigidas a evaluar habilidades específicas relacionadas con el puesto, como el razonamiento verbal, numérico o espacial.

c) Pruebas de personalidad: Estas evalúan rasgos de personalidad del candidato, como la introversión/extroversión, sociabilidad, responsabilidad o estabilidad emocional.

d) Pruebas proyectivas: Diseñadas para evaluar aspectos inconscientes de la personalidad del candidato.

1.5.3.9 Pruebas Médicas

Las pruebas médicas comprenden una serie de evaluaciones realizadas a los candidatos para determinar su estado de salud y su capacidad para desempeñar las tareas del puesto al que aspiran. Los objetivos de estas pruebas son:

- Confirmar que el candidato satisface los requisitos de salud establecidos para el puesto.
- Identificar posibles riesgos de salud que podrían afectar el desempeño laboral del candidato.
- Prevenir enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo.
- Cumplir con las normativas de seguridad y salud laboral.

Entre los tipos de pruebas médicas se incluyen:

a) Pruebas físicas: destinadas a evaluar la condición física del candidato, como fuerza, resistencia y flexibilidad.

b) Pruebas de laboratorio: examinan diversos aspectos de la salud del candidato, como análisis de sangre, orina, radiografías de tórax y detección de consumo de sustancias.

1.5.4 Diagnóstico Situacional de la Empresa Fabitex

Fabitex no consta de un departamento de talento humano como ya se menciona, por lo que no tiene un proceso de selección óptimo, el gerente es el encargado de entrevistar a los candidatos de tal forma que si el candidato es atractivo para el puesto se lo dan, de lo contrario no.

El proceso de selección de la empresa Fabitex es mediante carpetas o recomendaciones de sus empleados, por lo que se clasifica este proceso en:

a) Recopilación de carpetas: las personas que desean el puesto se acercan al local principal a entregar su curriculum vitae.

b) Entrevista: la entrevista la realiza el gerente de la empresa una vez revisado el CV, el gerente procede a llamar al candidato y le hace las preguntas que el cree convenientes.

Una vez terminada la entrevista si el candidato fue el idóneo para el gerente, se procede a mostrar su nuevo puesto de trabajo, sus funciones, se le da el uniforme correspondiente y comienza a laborar en la empresa.

1.5.5 Situación Actual de la Empresa Fabitex

a) Falta de un departamento de talento humano: Esto genera un proceso de selección informal y poco eficiente.

b) Reclutamiento: Se basa en la recepción de carpetas en el local principal y recomendaciones de empleados.

c) Selección: El gerente entrevista a los candidatos sin una estructura definida y toma la decisión final.

d) Inducción: Se le muestra al nuevo empleado su puesto, funciones y se le entrega el uniforme.

1.5.6 Problemas

a) Falta de estandarización en el proceso de selección: Carencia de criterios objetivos para evaluar a los candidatos.

b) Ausencia de profesionalización: El método actual no sigue las prácticas óptimas en selección de personal.

c) Potencial sesgo en la selección: La decisión final recae en el gerente sin una evaluación imparcial.

d) Riesgo de alta rotación de personal: La carencia de un procedimiento adecuado puede resultar en una rotación elevada de empleados.

1.5.7 Recomendaciones

- Establecer un departamento de recursos humanos: Permitirá una gestión profesional del personal.
- Instaurar un proceso de selección formal: Definir fases, criterios y herramientas para evaluar a los candidatos.
- Capacitar al personal en selección de personal: Garantizar que los involucrados posean las habilidades necesarias.

- Emplear herramientas tecnológicas: Facilitar la gestión del proceso de selección.
- Elaborar un plan de inducción: Proporcionar al nuevo empleado la información y el apoyo requerido para su integración.

1.5.8 Beneficios

- Mejora en las decisiones de contratación: Se seleccionará al personal más adecuado para cada posición.
- Reducción de la rotación de personal: Los empleados se sentirán más satisfechos y motivados.
- Aumento en la productividad: Se contará con un equipo de trabajo más eficiente.
- Mejora en la imagen de la empresa: Proyectará una imagen profesional.

CAPÍTULO 2

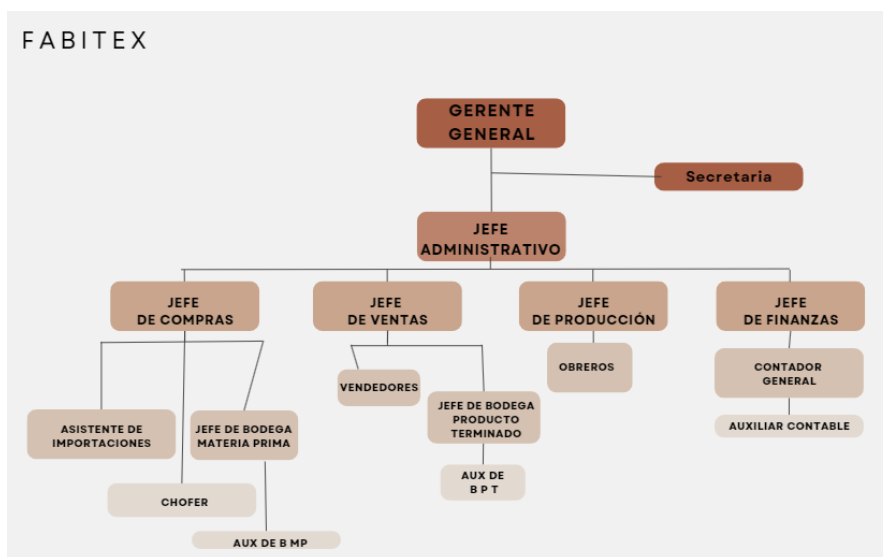
2. MANUAL DE FUNCIONES

El presente capítulo trata sobre la elaboración del Manual de Funciones para la empresa Fabitex, comienza con la selección de la herramienta para recopilar información y detalla cada paso a seguir, utilizando la metodología adaptada de Alfredo Paredes (2011). Se realizaron entrevistas con un experto de cada puesto en el área de ventas y se validó el manual con las personas en esos cargos, construyendo así el manual de funciones para la empresa. Es esencial para las organizaciones contar con un documento que describa de manera precisa y detallada los roles de cada puesto. Además, esta investigación respalda el proceso de selección de personal.

2.1 Organización de la Empresa

Figura 5

Organigrama Empresa Fabitex



2.1.1 Nivel Superior

- **Gerente General:** Es el responsable máximo de la empresa y toma las decisiones estratégicas.
- **Secretaria:** Brinda apoyo administrativo al Gerente General.

2.1.2 Nivel Intermedio

- **Jefe Administrativo:** Es responsable de la gestión administrativa de la empresa, incluyendo recursos humanos, contabilidad y finanzas.
- **Jefe de Ventas:** Es responsable de la gestión del equipo de ventas y de alcanzar los objetivos de ventas.
- **Jefe de Producción:** Es responsable de la gestión del proceso de producción y de la calidad del producto.
- **Jefe de Finanzas:** Es responsable de la gestión financiera de la empresa, incluyendo la elaboración del presupuesto y el control de los gastos.

2.1.3 Nivel Inferior

- **Asistente de Importaciones:** Brinda apoyo al jefe de Compras en la gestión de las importaciones.
- **Vendedores:** Son responsables de contactar con los clientes potenciales, presentarles el producto y cerrar las ventas.
- **Obreros:** Son responsables de la producción del producto.
- **Contador General:** Es responsable de la contabilidad de la empresa.
- **Jefe de Bodega:** Es responsable de la gestión del almacén y del inventario.
- **Auxiliar de Bodega:** Brinda apoyo al jefe de Bodega en la gestión del almacén.
- **Chofer:** Se encarga del transporte de mercancías.

Este organigrama muestra una estructura jerárquica funcional, donde cada departamento se especializa en una función específica.

La empresa se divide en cuatro departamentos principales:

- **Administración:** Se encarga de la gestión administrativa de la empresa.
- **Ventas:** Se encarga de la venta del producto.
- **Producción:** Se encarga de la producción del producto.
- **Finanzas:** Se encarga de la gestión financiera de la empresa.

Cada departamento tiene un jefe que es responsable de su funcionamiento, los jefes de departamento reportan al Gerente General, este tipo de estructura es común en empresas pequeñas y medianas, es una estructura sencilla y fácil de entender, pero puede ser menos flexible que otras estructuras.

Las principales ventajas de este tipo de estructura son:

- **Claridad en la responsabilidad:** Cada persona sabe quién es responsable de qué.
- **Eficiencia:** La especialización por departamentos puede aumentar la eficiencia.
- **Facilidad de control:** La estructura jerárquica facilita el control de la empresa.

2.2 Creación del Manual de Funciones

Para el desarrollo del Manual de funciones en la empresa Fabitex se dedujo que implementar la herramienta de Alfredo Paredes sería de gran utilidad, un cuestionario adaptado que incluyó datos generales y específicos de los puestos. Para recopilar la información, se decidió entrevistar a una persona de cada uno de los 4 cargos del área de ventas de la empresa Fabitex. Primero, se elaboró un cronograma acorde con los horarios y la disponibilidad de cada empleado. La información se obtuvo mediante un cuestionario que los expertos de cada cargo debían responder en secciones previamente explicadas para evitar errores. Cada entrevista duró entre 30 y 40 minutos. Una vez recopilada toda la información, se procedió a sistematizar los datos utilizando Microsoft Word y se entregó el manual al jefe administrativo para su validación.

A continuación, se presenta una muestra del Manual de Funciones para el área de ventas de la empresa Fabitex. Los cargos escogidos son: jefe de ventas, vendedor, jefe de bodega producto terminado y auxiliar del jefe de bodega producto terminado.

2.2.1 Manual de Funciones del Jefe de Ventas

2.2.1.1 Identificación del Cargo

Tabla 1

Identificación del Cargo

Nombre del Puesto:	Jefe de Ventas
Nombre del Ocupante del puesto:	Nancy Alvarado
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe Administrativo
Nombre del superior inmediato:	Fabian Sancho
Departamento al que pertenece:	Ventas
Fecha de elaboración:	21 de marzo del 2024

2.2.1.2 Misión del Puesto

El jefe de ventas es responsable de liderar y administrar un equipo de vendedores con el objetivo de maximizar las ventas y los ingresos de la empresa. Se encarga de

establecer los objetivos de venta, desarrollar estrategias para alcanzarlos, motivar y capacitar al equipo, y evaluar su desempeño.

2.2.1.3 Dimensión

Tabla 2

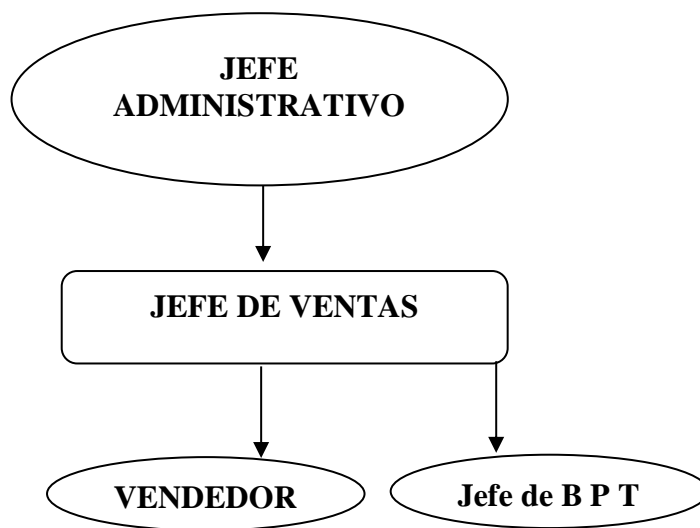
Dimensión

Cargo:	Jefe de Ventas
No. Subordinados:	2
Dimensiones Económicas:	Salario Fijo
Dimensiones Materiales:	Herramientas tecnológicas(software), plataforma de análisis de datos, teléfono y computadora.

2.2.1.4 Organigrama del Puesto

Figura 6

Organigrama del Puesto



2.2.1.5 Listado de Actividades del Puesto

Tabla 3

Listado de Actividades del Puesto

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Controla los resultados de las ventas y realizar informes	5	4	3	17
2	Establece y comunicar los objetivos de venta	5	4	2	13

3	Recluta, selecciona y capacita al equipo de ventas	3	3	3	12
4	Desarrolla e implementa estrategias de ventas	3	3	2	9
5	Motiva e inspira al equipo	5	3	1	8
6	Evalúa el desempeño del equipo y proporciona retroalimentación	3	2	2	7
7	Analiza el mercado y la competencia	3	3	2	9
8	Identifica oportunidades de venta y nuevos mercados	3	3	2	9
9	Desarrolla planes de acción para alcanzar los objetivos de venta	3	2	3	9
10	Implementa estrategias de marketing y promoción	3	3	2	9
11	Gestiona el presupuesto del departamento de ventas	3	2	2	7
12	Desarrolla y mantiene relaciones con los clientes	5	5	2	15
13	Negocia y cierra acuerdos de venta	5	4	3	17
14	Resuelve las quejas y problemas de los clientes	5	4	4	21
15	Participa en reuniones con la gerencia	5	5	2	15

2.2.1.6 Actividades Esenciales del Puesto

Tabla 4

Actividades Esenciales del Puesto

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Resuelve las quejas y problemas de los clientes	5	4	4	21
2	Controla los resultados de las ventas y realizar informes	5	4	3	17
3	Negocia y cierra acuerdos de venta	5	4	3	17
4	Participa en reuniones con la gerencia	5	5	2	15
5	Desarrolla y mantiene relaciones con los clientes	5	5	2	15

2.2.1.7 Educación Formal Requerida

Tabla 5

Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	X Ingeniero/Licenciado en Administración de Empresas	Administración, gerencia de ventas, finanzas, marketing

Post Grado:
 Diplomado
 Maestría
 Doctorado

2.2.1.8 Capacitación Adicional

Tabla 6

Capacitación Adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Técnica de venta y gestión de equipos	20-30 horas
Habilidades blandas: liderazgo y negociación	30-50 horas

2.2.1.9 Conocimientos Académicos

Tabla 7

Conocimientos Académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Resuelve quejas y problemas de los clientes.	Resolución de conflictos Comunicación efectiva Atención al cliente	X	
Controla los resultados de las ventas y realizar informes	Análisis de mercado y competencia Planificación estratégica Desarrollo de estrategias e informes de ventas	X	
Negocia y cierra acuerdos de venta	Gestión de presupuestos Implementación de sistemas de control y negociación con clientes Negociación y cierre de ventas	X	
Participa en reuniones con la gerencia	Dominio del área de trabajo Conocimiento del mercado Comunicación efectiva Análisis de datos	X	
Desarrolla y mantiene relaciones con los clientes	Fidelización de clientes Servicio al cliente	X	

2.2.1.10 Conocimientos Informativos Requeridos

Tabla 8

Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
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
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		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
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X

2.2.1.11 Experiencia Laboral Requerida

Tabla 9

Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses -Seis meses -Un año -Uno a tres años X -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	1 año

2.2.1.12 Validación

Tabla 10

Validación

Fecha de elaboración	21 de marzo de 2024
Realizado por:	Nancy Alvarado
Validado por:	Fabian Sancho. Jefe Administrativo

2.2.2 Manual de Funciones del Vendedor

2.2.2.1 Identificación del Cargo

Tabla 11

Identificación del Cargo

Nombre del Puesto:	Vendedor
Nombre del Ocupante del puesto:	Valeria López
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de Ventas
Nombre del superior inmediato:	Nancy Alvarado
Departamento al que pertenece:	Ventas
Fecha de elaboración:	21 de marzo del 2024

2.2.2.2 Misión del Puesto

El vendedor es el encargado de generar ingresos y rentabilidad para la empresa mediante la venta efectiva de productos o servicios a los clientes.

2.2.2.3 Dimensión

Tabla 12

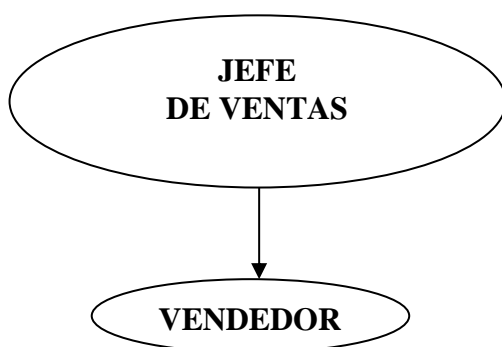
Dimensión

Cargo:	Vendedor
No. Subordinados:	0
Dimensiones Económicas:	Salario Fijo
Dimensiones Materiales:	Materiales básicos (catálogo de productos o servicio, presentaciones de ventas, teléfono y computador).

2.2.2.4 Organigrama del Puesto

Figura 7

Organigrama del Puesto



2.2.2.5 Listado de Actividades del Puesto e Identificación de las Actividades

Tabla 13

Listado de Actividades del Puesto

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Organizar y gestionar su tiempo y territorio de ventas	5	4	3	17
2	Establecer y monitorear objetivos de ventas	5	4	3	17
3	Realizar informes de ventas y actividades	4	3	3	13
4	Mantenerse actualizado sobre productos, servicios y tendencias del mercado	4	3	3	13
5	Atender las necesidades y preguntas de los clientes	4	3	1	7
6	Resolver problemas y quejas de los clientes	3	2	2	7
7	Mantener relaciones positivas con los clientes	5	5	4	25
8	Preparar presentaciones de productos o servicios	3	3	2	9
9	Cerrar la venta y obtener el compromiso del cliente	5	5	4	25

2.2.2.6 Actividades Esenciales

Tabla 14

Actividades Esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Mantener relaciones positivas con los clientes	5	5	4	25
2	Cerrar la venta y obtener el compromiso del cliente	5	5	4	25
3	Organizar y gestionar su tiempo y territorio de ventas	5	4	3	17
4	Establecer y monitorear objetivos de ventas	5	4	3	17
5	Mantenerse actualizado sobre productos, servicios y tendencias del mercado	4	3	3	13

2.2.2.7 Educación Formal Requerida

Establecer 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).

Tabla 15

Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo	X Ventas	Administración, ventas y marketing
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado	_____	_____
Maestría	_____	_____
Doctorado	_____	_____

2.2.2.8 Capacitación Adicional

Tabla 16

Capacitación Adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
--------------	-----------------

Comunicación efectiva: Transmitir ideas de forma clara y concisa, tanto verbal como escrita.	5 – 10 horas
Resolución de conflictos: Manejar los conflictos de manera efectiva y profesional.	10 – 15 horas

2.2.2.9 Conocimientos Académicos

Tabla 17

Conocimientos Académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Mantener relaciones positivas con los clientes	Habilidades de comunicación Empatía Orientación al cliente Resolución de problemas		X
Cerrar la venta y obtener el compromiso del cliente	Conocimiento del producto o servicio Habilidades de presentación Habilidades de negociación Cierre	X	
Organizar y gestionar su tiempo y territorio de ventas	Gestión del tiempo Priorización Planificación Territorio de ventas	X	
Establecer y monitorear objetivos de ventas	Monitoreo del progreso Análisis de datos Adaptación	X	
Mantenerse actualizado sobre productos, servicios y tendencias del mercado	Investigación Lectura Networking Formación continua	X	

2.2.2.10 Conocimientos Informativos Requeridos

Tabla 18

Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y servicios	Conocer las características de los	X	

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

2.2.2.11 Experiencia Laboral Requerida

Tabla 19

Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses

	-Seis meses	
	-Un año	X
	-Uno a tres años	
	-Tres a cinco años	
	-Más de cinco años	
<hr/>		
2.Experiencia en instituciones similares		
2. Experiencia en puestos similares		X
<hr/>		
3.Tiempo de adaptación al puesto		1 mes
<hr/>		

2.2.2.12 Validación

Tabla 20

Validación

Fecha de elaboración	21 de marzo de 2024
Realizado por:	Valeria López
Validado por:	Nancy Alvarado, jefe de ventas.

2.2.3 Manual de Funciones del Jefe de Bodega de Producto Terminado

2.2.3.1 Identificación del Cargo

Tabla 21

Identificación del Cargo

Nombre del Puesto:	Jefe de bodega producto terminado
Nombre del Ocupante del puesto:	María Cañar
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de ventas
Nombre del superior inmediato:	Nancy Alvarado
Departamento al que pertenece:	Ventas
Fecha de elaboración:	26 de marzo del 2024

2.2.3.2 Misión del Puesto

El jefe de bodega del producto terminado debe garantizar la recepción, almacenamiento, custodia, despacho y control eficiente y eficaz del producto terminado, asegurando su calidad, integridad y disponibilidad para su distribución oportuna a los clientes.

2.2.3.3 Dimensión

Tabla 22

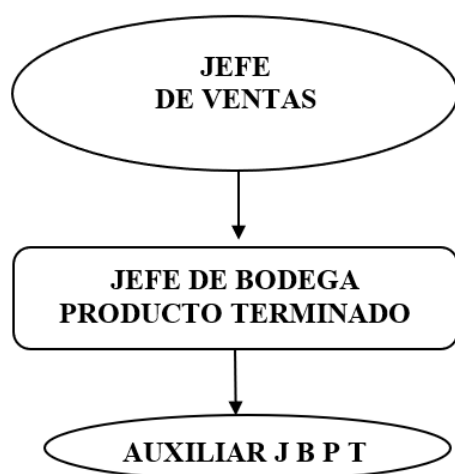
Dimensión

Cargo:	Jefe de bodega producto terminado
No. Subordinados:	1
Dimensiones Económicas:	Salario Fijo
Dimensiones Materiales:	Herramientas tecnológicas(software), plataforma de lista de producto, teléfono y computadora.

2.2.3.4 Organigrama del Puesto

Figura 8

Organigrama del Puesto



2.2.3.5 Listado de Actividades del Puesto

Tabla 23

Listado de Actividades del Puesto

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Verificar la documentación de la mercancía recibida (pedidos, albaranes, facturas)	5	3	4	17
2	Inspeccionar la mercancía para verificar su estado y calidad	5	4	5	25
3	Contar la mercancía para asegurar que se haya recibido la cantidad correcta	5	3	5	20
4	Almacenar la mercancía en el lugar adecuado	4	4	4	20
5	Organizar la mercancía de forma eficiente y segura	4	3	3	13
6	Realizar inventarios periódicos de la mercancía	4	5	4	24

7	Recibir los pedidos de los clientes	4	3	3	13
8	Preparar los pedidos para su envío	3	2	3	9
9	Coordinar el envío de la mercancía con la empresa de transporte	5	2	3	11
10	Mantener un registro actualizado del inventario	5	4	4	21

2.2.3.6 Actividades Esenciales

Tabla 24

Actividades Esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Inspeccionar la mercancía para verificar su estado y calidad	5	4	5	25
2	Realizar inventarios periódicos de la mercancía	4	5	4	24
3	Mantener un registro actualizado del inventario	5	4	4	21
4	Contar la mercancía para asegurar que se haya recibido la cantidad correcta	5	3	5	20
5	Almacenar la mercancía en el lugar adecuado	4	4	4	20

2.2.3.7 Educación Formal Requerida

Tabla 25

Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	X Licenciado en Administración de Empresas	Administración, contabilidad, manejo de software.
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado	_____	
Maestría	_____	
Doctorado	_____	

2.2.3.8 Capacitación Adicional

Tabla 26

Capacitación Adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Software de gestión de almacenes	10-15 horas
Logística y distribución	10-20 horas

2.2.3.9 Conocimientos Académicos

Tabla 27

Conocimientos Académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Inspeccionar la mercancía para verificar su estado y calidad	Control de calidad Normas de calidad Materiales y embalaje	X	
Realizar inventarios periódicos de la mercancía	Gestión de inventarios Software de gestión de inventarios Contabilidad básica	X	
Mantener un registro actualizado del inventario	Organización y gestión de registros Software de gestión de inventarios	X	
Contar la mercancía para asegurar que se haya recibido la cantidad correcta	Matemáticas básicas Conteo físico	X	
Almacenar la mercancía en el lugar adecuado	Logística y almacenamiento Normas de seguridad Sistemas de almacenamiento	X	

2.2.3.10 Conocimientos Informativos Requeridos

Tabla 28

Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X

Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	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	
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	X	
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

2.2.3.11 Experiencia Laboral Requerida

Tabla 29

Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses -Seis meses -Un año X -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	2 meses

2.2.3.12 Validación

Tabla 30

Validación

Fecha de elaboración	26 de marzo de 2024
Realizado por:	María Cañar
Validado por:	Nancy Alvarado. Jefe de Ventas

2.2.4 Manual de Funciones del Auxiliar del Jefe de Bodega de Producto Terminado

2.2.4.1 Identificación del Cargo

Tabla 31

Identificación del Cargo

Nombre del Puesto:	Auxiliar del jefe de bodega producto terminado
Nombre del Ocupante del puesto:	Christian Fajardo
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de bodega producto terminado
Nombre del superior inmediato:	María Cañar
Departamento al que pertenece:	Ventas
Fecha de elaboración:	26 de marzo del 2024

2.2.4.2 Misión del Puesto

Contribuir al liderazgo del responsable de la bodega de producto terminado para garantizar un manejo óptimo de las actividades de almacenaje, recepción, envío y supervisión del inventario final, con el propósito de mantener los estándares de calidad, seguridad y alcanzar los objetivos empresariales de manera efectiva y eficiente.

2.2.4.3 Dimensión

Tabla 32

Dimensión

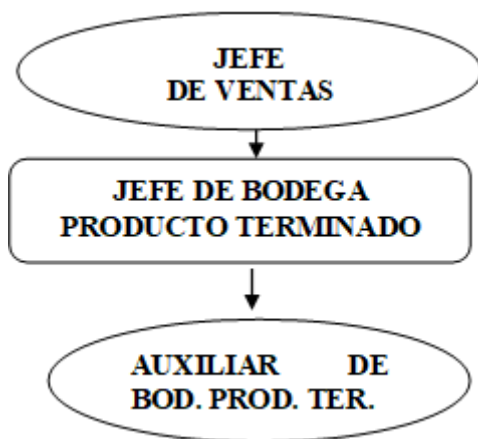
Cargo:	Auxiliar de bodega de producto terminado
No. Subordinados:	0

Dimensiones Económicas:	Salario Fijo
Dimensiones Materiales:	Herramientas tecnológicas(software), plataforma de lista de producto, teléfono y computadora.

2.2.4.4 Organigrama del Puesto

Figura 9

Organigrama del Puesto



2.2.4.5 Listado de Actividades del Puesto

Tabla 33

Listado de Actividades del Puesto

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Verificar la documentación de la mercancía recibida (pedidos, facturas, etc.)	4	4	3	16
2	Inspeccionar la mercancía para verificar su estado y calidad	5	5	3	20
3	Contar la mercancía por segunda vez para asegurar que se haya recibido la cantidad correcta	3	5	2	13
4	Almacenar la mercancía en el lugar adecuado	4	5	3	19
5	Etiquetar y codificar los productos para su identificación en el almacén	3	3	2	9
6	Registro de entradas y salidas de productos en los sistemas de inventario	4	5	2	14
7	Carga y descarga de productos utilizando equipos de manejo de materiales	3	4	3	15
8	Preparar los pedidos para su envío	3	4	2	11
9	Mantenimiento del orden y limpieza en el área de trabajo	4	3	2	10

10	Colaboración con el jefe de bodega en tareas administrativas, como la generación de reportes de gestión	4	4	2	12
----	---	---	---	---	----

2.2.4.6 Actividades Esenciales

Tabla 34

Actividades Esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Inspeccionar la mercancía para verificar su estado y calidad	5	5	3	20
2	Almacenar la mercancía en el lugar adecuado	4	5	3	19
3	Verificar la documentación de la mercancía recibida (pedidos, facturas, etc.)	4	4	3	16
4	Carga y descarga de productos utilizando equipos de manejo de materiales	3	4	3	15
5	Registro de entradas y salidas de productos en los sistemas de inventario	4	5	2	14

2.2.4.7 Educación Formal Requerida

Tabla 35

Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Formación básica		
Bachiller	X Ciencias Básicas	Operaciones del almacén, incluyendo recepción, almacenamiento y despacho de productos.
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

2.2.4.8 Capacitación Adicional

Tabla 36

Capacitación Adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Gestión del tiempo y priorización de tareas	10-15 horas

2.2.4.9 Conocimientos Académicos

Tabla 37

Conocimientos Académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Inspeccionar la mercancía para verificar su estado y calidad	-Conocimiento sobre los estándares de calidad de los productos. -Familiaridad con técnicas de inspección de mercancías para detectar defectos o daños	X	
Almacenar la mercancía en el lugar adecuado	-Métodos de organización de almacenes para facilitar la ubicación y manipulación de productos. -Comprensión de normativas de seguridad en el almacenamiento de productos para prevenir accidentes y daños.		X
Verificar la documentación de la mercancía recibida (pedidos, facturas, etc.)	-Procesos de verificación de documentación -Sistemas de gestión de documentos y registros.	X	
Carga y descarga de productos utilizando equipos de manejo de materiales	-Habilidades en técnicas de manipulación de carga para prevenir lesiones y daños a la mercancía. -Formación en operación de equipos de manejo de materiales según regulaciones locales.	X	
Registro de entradas y salidas de productos en los sistemas de inventario	-Uso de software de gestión de inventario para registrar movimientos de productos. -Registro de entradas y salidas en sistemas de inventario.	X	

2.2.4.10 Conocimientos Informativos Requeridos

Tabla 38

Conocimientos Informativos Requeridos

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

2.2.4.11 Experiencia Laboral Requerida

Tabla 39

Experiencia Laboral Requerida

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

2.2.4.12 Validación

Tabla 40

Validación

Fecha de elaboración	26 de marzo de 2024
Realizado por:	Christian Fajardo
Validado por:	María Cañar. Jefe de bodega producto terminado

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS

En el próximo capítulo, se detalla la sugerencia de un procedimiento de selección para el departamento de ventas de Fabitex, basado en la metodología de Mondy (2010). Es esencial que la empresa tenga un proceso de selección bien definido para identificar al candidato más adecuado para la posición. Por lo tanto, se han desarrollado herramientas de selección personalizadas según las necesidades del puesto y la situación actual de la empresa.

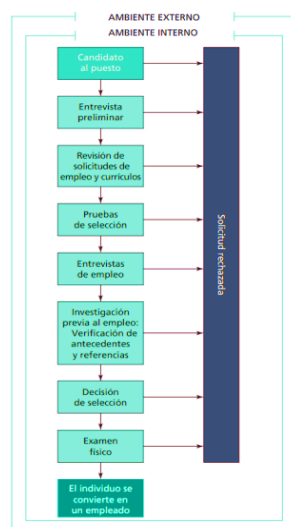
3.1 Metodología del Proceso de Selección

Para desarrollar la propuesta del proceso de selección de personal, se ha decidido utilizar la metodología establecida por Mondy (2010), ya que ofrece una descripción detallada de cada etapa y se ajusta de manera adecuada a la situación específica de la empresa.

Se han creado herramientas y criterios de evaluación para cada uno de los siete pasos del proceso de selección, adaptados al puesto de vendedor y a las políticas de la empresa. Se estableció que la calificación total para este proceso será de 100 puntos.

Figura 10

Proceso de Selección de Personal



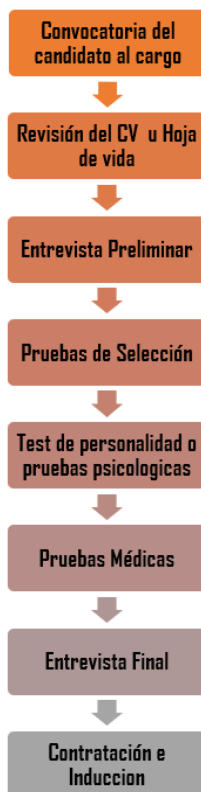
Nota: Mondy (2010)

3.2 Propuesta de Selección de Personal de Ventas de la Empresa Fabitex

En una empresa industrial de gran tamaño quien dirige el proceso de selección de personal es el jefe de selección, en Fabitex debido a que es una empresa pequeña no dispone del personal adecuado para este proceso por lo que el encargado de dirigir y contrarlar este proceso será el jefe administrativo. Basándose en el proceso de selección de Mondy (2010) se ha deducido que para la empresa Fabitex es factible que el proceso de selección de personal en el área de ventas se realice de la siguiente forma, como podemos observar en la figura 11 se desarrolló un proceso factible para la empresa, el proceso se basa en el cumplimiento de un puntaje mínimo en cada paso para poder avanzar al siguiente.

Figura 11

Propuesta de Selección de Personal



3.2.1 Convocatoria del Candidato al Cargo

En la primera fase del proceso de selección de personal es fundamental definir las necesidades y características del candidato ideal para cada puesto vacante. La selección

de personal comienza con la identificación de las vacantes y la definición del perfil ideal del candidato para cada una. Es crucial definir las necesidades y perfil ideal del candidato para cada puesto vacante antes de iniciar el proceso de selección de personal.

3.2.2 Revisión del Curriculum Vitae

La segunda fase del proceso de selección implica examinar las solicitudes de empleo y los currículos, ya que estos documentos contienen datos personales y laborales fundamentales. Los formatos elaborados recopilan información como datos personales, historial académico, habilidades adicionales, experiencia laboral actual y pasada, referencias personales, así como detalles generales relacionados con la entidad. De igual manera en esta fase se le entrega a cada candidato una solicitud de empleo en la cual el candidato adjunta su información respectiva al cargo.

Figura 12

Solicitud de Empleo Fabitex

FABITEX		SOLICITUD DE EMPLEO			
PUESTO		FECHA		N DE SOLICITUD	
				XXX	
1. DATOS PERSONALES					
APELLIDOS		NOMBRES			
EDAD		DOMICILIO		CORREO ELECTRÓNICO	
FECHA DE NACIMIENTO	/ /				
TELÉFONO/CELULAR				N DE CÉDULA	
NACIONALIDAD				N DE CARNET DE CONADIS(OP)	
2. INFORMACIÓN ACADÉMICA					
NIVEL DE EDUCACIÓN	INSTITUCIÓN	DESDE	HASTA	TÍTULO OBTENIDO	
BÁSICA					
BACHILLER					
CERTIFICACIÓN					
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO					
TECNÓLOGO					
TERCER NIVEL					
POS GRADO					
3. CONOCIMIENTOS ADICIONALES					
IDIOMAS EXTRANJEROS	1	2		3	
	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 SERV			NO/POR Q?		
¿SE PUEDE PEDIR REFERENCIAS?	SI	NO/POR Q?			
5. EMPLEOS 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 SEPARACIÓN					
SE PUEDE PEDIR REFERENCIAS SOBRE SU TRABAJO	SI	SI	SI	NO / POR Q?	
	NO / POR Q?	NO / POR Q?	NO / POR Q?		
6. REFERENCIAS PERSONALES					
NOMBRE	TEL/CELU	DIRECCIÓN DOMICILIARIA	OCUPACIÓN	TIEMPO QUE LE CONOCE A USTED	
7. DATOS GENERALES (MARQUE CON UNA X)					
INDIQUE LA FUENTE QUE LE REMITIO A ESTA EMPRESA	ANUNCIOS	INTERNET	RECONTRATACIÓN	OTROS(ESPEC)	
	REFER DE EMPLEA	INICIATIVA PRO			
TENE USTED ACTUALMENTE PARIENTES QUE SEAN EMPLEADOS EN FABITEX	SI	NO			
	EN CASO DE DECIR QUE SI, INDIQUE:				
	NOMBRE	RELACIÓN	DEPARTAMENTO		
ESTARÍA DISPUESTO A TRABAJAR EN TURNO ROTATIVOS	SI	NO			
TENE 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					


Nota: Fabitex (2024)

3.2.3 Entrevista Preliminar

La tercera fase del proceso de selección es la entrevista preliminar, esta etapa representará una calificación de 10 puntos del puntaje total del proceso de selección. Quien esté a cargo de todo el proceso de selección será el encargado de llevar a cabo esta entrevista. A continuación, se proporciona un formato de entrevista preliminar:

Figura 13

Entrevista Preliminar

		Entrevista Preliminar		
FECHA		DATOS PERSONALES	CARGO	
NOMBRES		APELLIDOS		
N DE CEDULA		TÉLEFONO		
PREGUNTAS PARA EL ENTREVISTADO O CANDIDATO AL CARGO				
1. DALE LA BIENVENIDA AL CANDIDATO, HÁGALE SENTIR COMODO ROMPIENDO EL HIELO CON ALGÚN COMENTARIO				
2. CALIFIQUE EN LA ESCALA DEL 1 AL 10 CADA UNA DE LAS PREGUNTAS QUE SE DETALLAN A CONTINUACIÓN				
PREGUNTAS				
ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES		
HABILIDADES INTERPERSONALES Conocer un poco más al candidato, Preguntas a cerca de él: Intereses Personales - habilidades personales - Capacidad para razonar - Como mejorar, En que debería mejorar				
RELACIONES FAMILIARES Conociendo su entorno familiar, preguntas sobre su familia: Padres, hermanos, esposo, que hacen, en donde viven, hechos de su familia, etc.				
CONOCIMIENTOS E INTERES POR LA EMPRESA Como se entero de la empresa, porque desea trabajar aquí, conoce nuestro producto o servicio. Como se ve en el futuro, objetivos a corto, mediano y largo plazo				
COMPORTAMIENTO PERSONAL Apariencia: que impresión le ha causado en entrevistado, vestido, presencia, modales, etc. Habilidades de expresión: Argumentos, claridad, facilidad de palabra, etc				
RELACIONES HUMANAS/PERSONALIDAD Impresión sobre el temperamento del candidato, carácter, honestidad, Integridad, Valores, etc. Habilidades para desarrollarse con jefes, compañeros, amigos, etc				
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Nivel de educación del candidato, colegio, universidad, cursos realizados, conocimiento de otro idioma, aportes significativos dentro de su carrera o vida, creatividad o iniciativa que ha aportado, etc.				
CIERRE LA ENTREVISTA CON ALGÚN COMENTARIO DE ÁNIMO E INDIQUE QUE NOS PONDREMOS EN CONTACTO MUY PRONTO				
ENTREVISTADOR(A)				
QUE PUEDE DESTACAR DEL ENTREVISTADO				
QUE PUNTOS DÉBILES PRESENTÓ EL ENTREVISTADO				
RECOMENDARIA SU CONTRATACIÓN	SI	NO		
PORQUÉ?				

Nota: Fabitex (2024)

La calificación de la entrevista preliminar como se mencionó anteriormente será sobre 20 puntos, cada pregunta tendrá una valoración dependiendo de la dificultad de la misma, a continuación, se detalla las preguntas con su porcentaje de calificación.

Figura 14

Calificación de Entrevista Preliminar

	BAJO	MEDIO	ALTO		
1					/3
	CORDIAL	MEDIADOR	CONFLICTIVO		
2					/3
	BAJO	MEDIO	ALTO		
3					/3
4					/3
	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	
5					/4
	BACH	TECNICO	UNIVERSIT	POS GRADO	
6					/4
CALIFICACIÓN TOTAL					/20

Nota: Fabitex (2024)


3.2.4 Pruebas de Selección

En la cuarta fase del proceso se realizan las técnicas prácticas y las pruebas de conocimiento o teóricas, para este paso se ha decidido llevar a cabo las pruebas dentro de la empresa, las cuales son esenciales para evaluar los aspectos físicos, conocimientos y comportamientos de los candidatos. Estas pruebas representarán el 20% del puntaje total en el proceso de selección, se debe tomar y calificar por parte del jefe inmediato del puesto vacante, quien debe entregar un informe detallado de los resultados de las pruebas al encargado del proceso de selección. A continuación, se detallan los tipos de pruebas para el cargo designado:

3.2.4.1 Jefe de Ventas

Figura 15


Pruebas Teóricas

 PRUEBAS TEÓRICAS	
CARGO	JEFE DE VENTAS
NOMBRE	
FECHA	
TELEFONO	
1. CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA	Describe el panorama general de la industria en la que opera la empresa. ¿Cuáles son las principales tendencias, competidores y oportunidades de crecimiento?
	¿Cómo definiría el mercado objetivo de la empresa? ¿Cuáles son sus necesidades, preferencias y comportamientos de compra?
	¿Cómo impacta esto en las estrategias de ventas y marketing?
2. VENTAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	Explique los pasos clave del proceso de ventas
	¿Cómo califica a los leads para determinar si son clientes potenciales viables?
	Describe diferentes técnicas de presentación de ventas y explique cómo adaptar su enfoque a diferentes tipos de clientes.
3. HABILIDADES DE LIDERAZGO Y GESTIÓN	¿Cómo describe su estilo de liderazgo? ¿Cómo motiva e inspira a su equipo de ventas?
	¿Cómo proporciona retroalimentación constructiva a sus empleados para ayudarlos a mejorar su desempeño?
	¿Cómo gestiona el tiempo y los recursos de manera efectiva para lograr los objetivos del equipo?
4. HABILIDADES ANALÍTICAS Y DE TOMA DE DECISIONES	¿Cómo analiza los datos de ventas para identificar tendencias y oportunidades de mejora?
	¿Cómo evalúa el desempeño individual y del equipo y realiza los ajustes necesarios para mejorar los resultados?
	Proporcione un ejemplo de cómo ha utilizado los datos para tomar una decisión estratégica que ha tenido un impacto positivo en el negocio.
5. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN E INTERPERSONALES	Describe su estilo de comunicación. ¿Cómo se asegura de que sus mensajes sean claros, concisos y persuasivos?
	¿Cómo construye relaciones sólidas con clientes, colegas y superiores?
	Proporcione un ejemplo de una situación en la que haya utilizado sus habilidades de comunicación para resolver un problema o lograr un objetivo.
ENCUESTADO	ENCUESTADOR

Nota: Fabitex (2024)

Figura 16

Pruebas Prácticas

	PRUEBAS PRÁCTICAS
CARGO	JEFE DE VENTAS
NOMBRE	
FECHA	
TELEFONO	
<p>Escenario: Usted es el Jefe de Ventas del local comercial Fabitex que vende ropa interior y prendas de vestir. Fabitex ha estado experimentando una disminución en las ventas en los últimos meses y su objetivo es aumentar las ventas en un 15% en el próximo año.</p>	
<p>Desarrollar un plan de ventas integral para lograr el objetivo de crecimiento del 15%. El plan debe incluir los siguientes elementos:</p>	
<p>1. Análisis de la Situación Actual: Describa la ubicación del local comercial y el entorno competitivo. Identifique el mercado objetivo de Fabitex, incluyendo sus características demográficas, necesidades y preferencias. Analice las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Fabitex. Evalúe el desempeño actual del equipo de ventas, incluyendo el número de transacciones diarias, el promedio de venta y la satisfacción del cliente.</p>	
<p>2. Metas y Objetivos: Establezca metas de ventas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado para el próximo año. Segmente su mercado objetivo en diferentes grupos de clientes potenciales, como estudiantes, profesionales o familias. Desarrolle objetivos de ventas específicos para el mercado.</p>	
<p>Identifique los canales de ventas más efectivos para llegar a su mercado objetivo, como el marketing en redes sociales, la publicidad local o las promociones en la tienda. Desarrolle una estrategia de atención al cliente que brinde una experiencia de compra positiva y memorable. Implemente un programa de capacitación para el equipo de ventas para garantizar que estén familiarizados con los productos, las promociones y las técnicas de venta más recientes.</p>	
<p>4. Plan de Acción: Desarrolle un plan de acción detallado que describa las actividades específicas que se deben realizar para lograr los objetivos de ventas. Asigne responsabilidades y plazos a cada miembro del equipo de ventas. Implemente un sistema de seguimiento para monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario.</p>	
<p>5. Evaluación y Medición: Establezca métricas clave de desempeño para medir el éxito del plan de ventas, como el número de transacciones, el promedio de venta y la satisfacción del cliente. Realice revisiones periódicas del plan de ventas y realice ajustes según sea necesario. Recompense al equipo de ventas por sus logros.</p>	
ENCUESTADO	ENCUESTADOR

Nota: Fabitex (2024)

3.2.4.2 Vendedor

Figura 17


Pruebas Teóricas

 PRUEBAS TEÓRICAS	
CARGO	VENDEDOR
NOMBRE	
FECHA	
TELEFONO	
1. CONOCIMIENTO DEL SERVICIO O PRODUCTO	Describe las características principales de los productos o servicios que se venden en el local
	¿Cuáles son los beneficios que aportan estos productos o servicios a los clientes?
	¿En qué se diferencian los productos o servicios de la competencia?
2. TÉCNICAS DE VENTA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	¿Cómo se identifica las necesidades y preferencias de un cliente?
	¿Cómo se presenta un producto o servicio a un cliente de manera efectiva?
	¿Cómo se maneja una objeción de un cliente que dice que el producto es demasiado caro?
	¿Cómo se cierra una venta?
3. MERCADO Y LA COMPETENCIA	¿Cuál es el mercado objetivo del local?
	¿Quiénes son los principales competidores del local?
	¿Cómo se posicionan los productos o servicios del local en comparación con la competencia?
4. HABILIDADES DE CÁLCULO	¿Cómo se aplica un descuento a una venta?
	¿Cómo se realiza una factura manual? / Cómo manejo el programa de facturación de la empresa?
<hr/>	
ENCUESTADO	ENCUESTADOR

Nota: Fabitex (2024)

Figura 18

Pruebas Prácticas


		PRUEBAS PRÁCTICAS	
CARGO	VENDEDOR		
NOMBRE			
FECHA			
TELEFONO			
1. Roleplay de Ventas: El candidato participa en un escenario de ventas simulado con un cliente potencial. El evaluador observa cómo el candidato interactúa con el cliente, presenta el producto o servicio, maneja las objeciones y cierra la venta.			
Atención al cliente: Se le presentan al candidato situaciones de atención al cliente comunes y se le pide que las resuelva de manera efectiva. El evaluador evalúa la capacidad del candidato para comunicarse con los clientes de manera clara y empática, resolver problemas y brindar un servicio excepcional.			
Conocimiento del Producto: Se le hacen al candidato preguntas sobre las características, beneficios y precios de los productos o servicios que se venden en el local. El evaluador evalúa el conocimiento del candidato sobre los productos o servicios y su capacidad para responder a las preguntas de los clientes.			
Habilidades matemáticas: Se le pide al candidato que realice cálculos básicos, como sumar, restar, multiplicar y dividir, que ingrese una venta al programa en el computador para saber si sabe manejar de manera optima el programa. El evaluador evalúa la precisión y rapidez del candidato al realizar cálculos matemáticos y la facturación.			
ENCUESTADO		ENCUESTADOR	

Nota: Fabitex (2024)

3.2.4.3 Jefe de Bodega Producto Terminado

Figura 19.


Pruebas Teóricas

 PRUEBAS TEÓRICAS	
CARGO	JEFE DE BODEGA PRODUCTO TERMINADO
NOMBRE	
FECHA	
TELEFONO	
1. CONOCIMIENTO GENERAL DEL PUESTO Y RESPONSABILIDADES	Describa las responsabilidades principales de un Jefe de Bodega Producto Terminado.
	Explique la importancia de la gestión eficiente de la bodega de producto terminado para la cadena de suministro de una empresa.
	¿Cómo se asegura de que la bodega de producto terminado cumpla con los estándares de seguridad e higiene?
2. GESTIÓN DE INVENTARIOS	¿Cómo se determina el nivel óptimo de inventario para cada producto?
	¿Cómo se realizan los recuentos de inventario de manera precisa y eficiente?
	¿Cómo se utiliza el software de gestión de inventarios para optimizar el control de stocks?
3. LÓGISTICA Y DISTRIBUCIÓN	Explique el proceso de preparación de pedidos en una bodega de producto terminado.
	¿Cómo se asegura de que los productos se empaqueten y etiqueten correctamente para su envío?
	¿Cómo se coordinan los envíos con los transportistas y clientes?
	¿Cómo se realiza el seguimiento de los envíos y se gestiona la entrega?
4. HABILIDADES ANALÍTICAS Y DE TOMA DE DECISIONES	¿Cómo analiza los datos de inventario para identificar tendencias y oportunidades de mejora?
	Proporcione un ejemplo de cómo ha utilizado los datos para tomar una decisión estratégica que ha tenido un impacto positivo en la empresa.
	¿Cómo evalúa el desempeño individual y del equipo y realiza los ajustes necesarios para mejorar los resultados?
ENCUESTADO	ENCUESTADOR

Nota: Fabitex (2024)

Figura 20

Pruebas Prácticas


	PRUEBAS PRÁCTICAS
CARGO	JEFE DE BODEGA PRODUCTO TERMINADO
NOMBRE	
FECHA	
TELEFONO	
SIMULACIÓN DE RECEPCIÓN DE MERCADERIA	
<p>Escenario: Un camión acaba de llegar a la bodega con un nuevo envío de productos terminados. El candidato debe:</p> <p>1. Verificar la documentación: Revisar albaranes, facturas y listas de empaque para asegurarse de que la mercadería recibida coincida con lo pedido.</p> <p>Inspeccionar los productos: Comprobar que los productos no estén dañados, que el embalaje sea adecuado y que la cantidad sea la correcta.</p> <p>Registrar la entrada en el sistema de inventario: Ingresar la información de la mercadería recibida en el software de gestión de inventarios.</p> <p>Comunicar cualquier discrepancia: Informar al proveedor o departamento de compras sobre cualquier problema con la mercadería recibida.</p>	
<p>2. Simulación de preparación de pedidos: Escenario: Un cliente ha realizado un pedido online de productos. El candidato debe:</p> <p>Localizar los productos: Identificar los productos solicitados en el almacén utilizando el sistema de inventario o buscando físicamente en las estanterías.</p> <p>Seleccionar los productos correctos: Verificar que los productos seleccionados sean los solicitados por el cliente, teniendo en cuenta la referencia, cantidad y características.</p> <p>Empaquetar los productos: Empaquetar los productos de manera segura y adecuada para su transporte, utilizando materiales de embalaje adecuados y siguiendo las normas de la empresa.</p> <p>Preparar la documentación de envío: Generar albaranes de envío, etiquetas de envío y cualquier otra documentación necesaria para el transporte de la mercadería.</p> <p>Coordinar el envío: Coordinar con el área de transporte el envío del pedido al cliente, asegurando que se cumplan los plazos de entrega establecidos.</p>	
<p>3. Simulación de resolución de problemas:</p> <p>Escenario: Un cliente ha recibido un pedido incompleto. El candidato debe:</p> <p>Investigar el problema: Revisar los registros de inventario, pedidos y envíos para identificar la causa del problema.</p> <p>Comunicarse con el cliente: Contactar con el cliente para informarle de la situación y disculparse por las molestias causadas.</p> <p>Localizar los productos faltantes: Buscar los productos faltantes en el almacén o solicitarlos al proveedor si es necesario.</p> <p>Enviar los productos faltantes: Enviar los productos faltantes al cliente lo antes posible, utilizando un método de envío adecuado.</p> <p>Implementar medidas preventivas: Analizar el problema para identificar las causas potenciales y tomar medidas para evitar que vuelva a ocurrir en el futuro.</p>	
ENCUESTADO	ENCUESTADOR

Nota: Fabitex (2024)

3.2.4.4 Auxiliar de Jefe de Bodega Producto Terminado

Figura 21


Pruebas Teóricas

 PRUEBAS TEÓRICAS	
CARGO	AUXILIAR DEL JEFE DE BODEGA PRODUCTO TERMINADO
NOMBRE	
FECHA	
TELEFONO	
1. CONOCIMIENTO GENERAL DEL PUESTO Y RESPONSABILIDADES	Describa las principales responsabilidades de un Auxiliar de Bodega Producto Terminado.
	¿Cuáles son los principales objetivos de un Auxiliar de Bodega Producto Terminado?
	¿Qué habilidades y cualidades debe tener un Auxiliar de Bodega Producto Terminado?
2. GESTIÓN DE INVENTARIOS	¿Qué es el inventario y por qué es importante para una empresa?
	¿Cómo se realizan los recuentos de inventario de manera precisa y eficiente?
3. LÓGISTICA Y DISTRIBUCIÓN	¿Cómo se asegura de que los productos se empaqueten y etiqueten correctamente para su envío?
	¿Cómo se coordinan los envíos con los transportistas y clientes?
	¿Cómo se realiza el seguimiento de los envíos y se gestiona la entrega?
4. SEGURIDAD E HIGIENE DE LA BODEGA	¿Cuáles son las principales normas de seguridad e higiene que se deben seguir en una bodega de producto terminado?
	¿Cómo se mantiene la bodega limpia y organizada para garantizar un ambiente de trabajo seguro?
	¿Cómo se manipulan y almacenan los productos de manera segura para evitar daños o deterioros?
ENCUESTADO	ENCUESTADOR

Nota: Fabitex (2024)

Figura 22

Pruebas Prácticas

 PRUEBAS PRÁCTICAS	
CARGO	AUXILIAR DEL JEFE DE BODEGA PRODUCTO TERMINADO
NOMBRE	
FECHA	
TELEFONO	
<p>Escenario: El Auxiliar del Jefe de Bodega se encuentra en La bodega con un equipo de trabajo de 3 personas. Deben preparar un pedido de 1000 docenas de medias 3/4 tobillera, que se encuentra en el ultimo piso de la bodega. El cliente ha solicitado que el pedido se entregue el día siguiente a las 9am.</p> <p>Planifique la estrategia para preparar el pedido de manera eficiente y segura, considerando los siguientes aspectos:</p> <p>Recursos disponibles: Personal, equipos, herramientas. Ubicación de los productos: ultimo piso de la bodega. Cantidad: 1000 docenas de medias. Plazo de entrega: 9am del día siguiente.</p> <p>Asigne tareas a los miembros del equipo, considerando sus habilidades. Seguridad: Se siguen los protocolos de seguridad(chalecos, cinturones, etc) para poder cargar los costales de las medias y bajar la mercadería al primer piso para su conteo.</p> <p>Eficiencia: Se optimiza el tiempo de manera rápida y eficaz dividiendo los costales a cada miembro del equipo(4 personas), de tal forma ver la fuerza del personal y la rapidez al bajar el producto.</p> <p>Precisión: Se verifica que se seleccionen los productos correctos y se empaqueten de manera adecuada. Envío: se procede a cargar los costales definitivos al parqueadero para que el chofer encargado envíe el producto al cliente.</p>	
ENCUESTADO	ENCUESTADOR

Nota: Fabitex (2024)

3.2.5 Test de Personalidad

Las pruebas psicológicas pueden resultar útiles para complementar el análisis del postulante, proporcionando una visión más amplia de sus capacidades, destrezas y carácter. No obstante, es esencial emplearlas con responsabilidad y ética, interpretando los resultados con precaución y en conjunción con otros datos pertinentes, en la empresa Fabitex no disponemos de un psicólogo laboral por que vamos a contratar los servicios profesionales de un psicólogo laboral para este proceso el cual calificara el proceso psicológico como apto o no apto.

a) Test de Personalidad los Cinco Grandes: es un examen de considerable influencia que revela los rasgos de personalidad de un individuo a través de cinco dimensiones: apertura, conciencia, extraversión, amabilidad y estabilidad emocional (Lotito, 2015).

b) Test de Lüscher o test de los colores: se diseñó con el propósito de evaluar la ansiedad, las características personales relacionadas con la estabilidad y los mecanismos de afrontamiento frente a diversas situaciones. Este examen abarca aspectos como necesidades, deseos, metas, voluntad, emociones, trastornos, niveles de estrés, entre otros (Lotito, 2015).

3.2.6 Pruebas Médicas


Las pruebas médicas, cuando se aplican de manera responsable y ética, pueden ser una herramienta valiosa para evaluar la salud general de un candidato y detectar posibles riesgos que podrían afectar su desempeño laboral. La empresa Fabitex ha decidido que para este proceso se requiere contratar los servicios profesionales de un médico y un laboratorio médico. El médico encargado debe interpretar los resultados con prudencia y considerarlos en conjunto con otra información relevante para tomar decisiones informadas, para la empresa Fabitex se realizará una calificación sobre 20 puntos interpretada de tres maneras: la calificación debe ser recomendada cuando el candidato tenga una nota igual a 20/20 será que todo está correcto, cuando el candidato obtenga una nota igual o menor a 13,33/20 indicara que si se recomienda su contratación pero con algunas observaciones no perjudiciales y cuando el candidato obtenga una nota igual o menor a 6,66/20 será que no se recomienda su contratación debido a un problema mayor.

3.2.7 Entrevista Final

La entrevista final es la última etapa del proceso de contratación, donde los candidatos finalistas se reúnen con los jefes inmediatos para una evaluación más profunda y personalizada sobre el cargo al cual está siendo postulado. Esta entrevista busca evaluar si el candidato es adecuado para la cultura de la empresa y su afinidad con el equipo departamental, no solo considerando sus habilidades y experiencia técnica, sino también su capacidad para contribuir al éxito a largo plazo de la organización. A continuación, se proporciona un formato de entrevista final para la empresa Fabitex:

Figura 23

Entrevista Final

		ENTREVISTA FINAL		
FECHA			CARGO	
DATOS PERSONALES				
NOMBRES		APELLIDOS		
N DE CEDULA		TELÉFONO		
PREGUNTAS PARA EL ENTREVISTADO O CANDIDATO AL CARGO				
1. DALE LA BIENVENIDA AL CANDIDATO, HÁGALE SENTIR COMODO ROMPIENDO EL HIELO CON ALGÚN COMENTARIO				
2. CALIFIQUE EN LA ESCALA DEL 1 AL 10 CADA UNA DE LAS PREGUNTAS QUE SE DETALLAN A CONTINUACIÓN				
PREGUNTAS				
ASPECTOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES		
COMO HA SIDO HASTA AHORA SU EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN COMO CANDIDATO				
CONOCIMIENTO E INTERES DEL CARGO(ENTUSIASMO)				
CUANDO PODRIA COMENZAR A TRABAJAR EN LA EMPRESA				
QUE LE LLEVARIA A RETIRARSE EN EL PERIODO DE PRUEBA				
RESTRICCIONES DE TIEMPO				
COMPORTAMIENTO PERSONAL (APARIENCIA, QUE IMPRESIÓN LE HA CAUSADO EL ENTREVISTADO, HABILIDADES DE EXPRESIÓN , ARGUMENTOS DE EXPRESIÓN, ETC)				
ACTIVIDADES PERSONALES EXTRALABORALES QUE REALIZA(COMPATIBILIDAD)				
CIERRE LA ENTREVISTA CON ALGÚN COMENTARIO DE ÁNIMO E INDIQUE QUE LA RESPUESTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN SE LE INDICARA EN MÁXIMO 48 HORAS				
ENTREVISTADOR(A)				
QUE PUEDE DESTACAR DEL ENTREVISTADO				
QUE PUNTOS DÉBILES PRESENTÓ EL ENTREVISTADO				
RECOMENDARIA SU CONTRATACIÓN	SI	NO		
PORQUÉ?				

Nota: Fabitex (2024)

La calificación de la entrevista final será sobre 20 puntos, cada pregunta tendrá una valoración dependiendo de la dificultad de la misma, a continuación, se detalla las preguntas con su porcentaje de calificación.

Figura 24

Calificación de Entrevista Final

	BAJO	MEDIO	ALTO	
1				/3
2				/3
3				/3
4				/2
5				/3
6				/3
7				/3
CALIFICACIÓN TOTAL				/20

Nota: Fabitex (2024)

3.2.8 Inducción del Personal

Una vez que se finalizó el proceso de selección y se obtuvo al candidato idóneo al cargo se procede a realizar la inducción del personal, en la cual los nuevos empleados son introducidos a la empresa, su cultura, políticas, procedimientos y sus roles y responsabilidades específicas dentro de la empresa. Este proceso tiene como objetivo familiarizar a los nuevos empleados con su entorno laboral y proporcionarles la información necesaria para integrarse de manera efectiva y productiva en su nuevo puesto de trabajo en la empresa Fabitex. El proceso que se realiza en la inducción del personal es el siguiente para todos los cargos de ventas:

a) Introducción a la empresa: Se brinda al nuevo empleado una visión general de la empresa, incluyendo su historia, misión, visión, valores y cultura organizacional, además de explicar cómo la empresa opera y cómo se ajusta su rol dentro de la estructura más amplia.

b) Información sobre políticas y procedimientos: Se repasan las políticas y procedimientos de la empresa, abarcando aspectos como horarios laborales, beneficios,

códigos de conducta, medidas de seguridad en el lugar de trabajo, entre otros. Se proveen manuales y documentos al empleado para que pueda consultar esta información en el futuro.

c) Formación en el puesto de trabajo: El nuevo empleado recibe capacitación específica sobre su posición, detallando las tareas y responsabilidades que deberá desempeñar. Esto puede incluir instrucción en el uso de herramientas, sistemas informáticos u otros equipos necesarios para llevar a cabo sus funciones.

d) Capacitación de seguridad: Se contratará servicios profesionales de un especialista en seguridad industrial para las charlas de inducción en las que se ofrecerá al nuevo empleado una capacitación de primeros auxilios, ubicación de extintores, prevención de incendios, etc. Para que frente a cualquier problema o dificultad el empleado sepa las medidas que se debe seguir.

e) Orientación sobre recursos internos: Se ofrece al nuevo empleado información acerca de los recursos internos disponibles, como los departamentos de apoyo, contactos clave y otros equipos o personas que pueden asistir en su integración y desarrollo profesional.

f) Seguimiento y retroalimentación: Se programan reuniones periódicas durante las primeras semanas y meses para evaluar el progreso del nuevo empleado, proporcionar retroalimentación sobre su desempeño y abordar cualquier pregunta o inquietud que pueda surgir.

g) Integración continua: La inducción es un proceso en curso que no se limita a los primeros días o semanas, sino que puede extenderse durante varios meses para garantizar que el nuevo empleado se integre por completo en la empresa y se sienta cómodo en su entorno laboral.

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano es un pilar fundamental de una organización ya que implica planificar, organizar, gestionar y controlar el capital humano para dotar de competencias y habilidades a la organización. Su principal objetivo es alcanzar el desarrollo de diversos subsistemas de talento que garanticen una plantilla formada y motivada que abarque íntegramente la gestión de la plantilla, empezando por el subsistema de personal que permitirá su involucramiento y su integración competente a través de diversos procesos, tales como análisis y descripción de puestos, planificación de personal, reclutamiento y selección. Una vez que una organización tiene el capital humano adecuado, debe comenzar a desarrollar recursos humanos e implementar estrategias de capacitación, planificación de carrera, evaluación del desempeño y desarrollo organizacional para proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para aumentar la productividad y satisfacer sus necesidades dentro de la organización.

En relación con estos procesos, los empleados deben recibir una compensación justa y razonable y contar con un ambiente de trabajo seguro y saludable, tanto física como emocionalmente, bien gestionado, asegura que la empresa cuente con empleados productivos y satisfechos, procurando así un mayor bienestar. Todos los subsistemas que componen la gestión de recursos humanos en una organización son esenciales, pero el desarrollo de un plan de investigación necesita enfatizar el proceso de análisis y descripción de puestos, selección de personal y evaluación del desempeño.

El análisis y descripción del puesto define las especificaciones y descripción del mismo, incluyendo las habilidades, responsabilidades, deberes y conocimientos que debe tener el empleado para desempeñar el puesto, lo que se refleja en aspectos como nivel educativo, experiencia y personalidad, además de las tareas laborales detalladas tanto físicas y mentales, este proceso debe actualizarse continuamente para facilitar el pleno desarrollo de cada proceso de recursos humanos, simplificando así la integración de nuevo personal a la organización, además de permitir la evaluación del desempeño y la definición de la planificación de carrera.

El manual de funciones es una herramienta que contiene la información correspondiente al proceso de análisis y descripción de cargos, que permite a la empresa Fabitex identificar claramente los cargos que posee, sus actividades e importancia de cada uno de ellos dentro de la organización.

La elaboración del Manual de Funciones da una visión específica de los 4 puestos existentes en el área de ventas de la empresa, definiendo la misión, los aspectos materiales, jerarquía, y actividades esenciales de los puestos de trabajo; así también, se establecen lo relevante a capacitaciones, formación académica, conocimientos, técnicas y experiencia laboral, requeridos para desempeñar el cargo. El manual de funciones de la empresa Fabitex será la base para el desarrollo de su talento humano, ya que contribuirá a obtener un personal eficiente y eficaz dentro del área de ventas, al permitir el desarrollo e implementación de otros procesos subsecuentes, como la selección de personal, la cual es necesaria para dotar a una organización de capital humano ideal que contribuya al progreso y desarrollo de la organización. Encontrar a los empleados adecuados es un desafío para las empresas. Deben elegir personas que encajen en la cultura de la empresa y que puedan realizar las tareas del trabajo de manera efectiva. Por lo tanto, es crucial crear un manual de funciones que describa las características necesarias para cada puesto. El éxito de una empresa está estrechamente ligado a la calidad de su talento humano. Un equipo eficiente y efectivo genera un valor agregado y numerosas ventajas. Por eso, es fundamental diseñar e implementar un proceso de selección adecuado y adaptado a las necesidades específicas de cada organización. Este proceso debe incluir los pasos e instrumentos necesarios para evaluar si los candidatos poseen las habilidades y cualidades mínimas indispensables para ocupar un puesto dentro de la empresa. Wayne Mondy (2010) propone un proceso detallado con pasos específicos para determinar la idoneidad de los candidatos para un puesto.

En base a la metodología de Mondy y a la realidad de la empresa Fabitex, se ha desarrollado un proceso de selección adaptado para el área de ventas. Este proceso consta de ocho pasos, cada uno con su propia herramienta y evaluación. El objetivo es mejorar y garantizar la eficacia de la dotación de personal en la empresa, permitiendo solucionar problemas como la alta rotación de personal, y alcanzar una gestión eficiente del talento humano.

RECOMENDACIONES

Considerando que la empresa Fabitex no consta con el departamento de talento humano por lo que no tiene un proceso eficiente de selección de personal, se recomienda recurrir a asesoría externa para implementar las siguientes acciones derivadas de los resultados obtenidos en esta investigación.

Implementación efectiva del Manual de Funciones: distribuir el manual de funciones a todos los miembros del equipo, asegurando su comprensión, brindar formación sobre el contenido del manual y su relevancia para el desempeño de las actividades y de tal manera monitorear el cumplimiento del manual y evaluar su impacto en la eficiencia y calidad del trabajo.

Fortalecimiento del proceso de selección de personal en el área de ventas: utilizar las herramientas propuestas para la selección de personal, asegurando la contratación de candidatos idóneos, dar seguimiento del proceso establecido y finalmente evaluar cuidadosamente las competencias, habilidades y experiencia de los candidatos.

De tal forma mejora en el desempeño del personal, mayor eficiencia, productividad y calidad del trabajo, reducción de errores, mayor satisfacción y atención al cliente, mejora del clima laboral, mayor motivación, compromiso y trabajo en equipo, optimizando los recursos y reducción de costos asociados a errores y rotación de personal.

La implementación de estas recomendaciones contribuirá al fortalecimiento de la empresa Fabitex como una empresa líder en la comercialización de prendas íntimas de vestir.

REFERENCIAS

- Anaya, A., & Bolaños, G. (2017). *Gestión del Talento Humano como Herramienta de Competitividad en las Empresas*.
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA VIRTUAL/TESIS/05/INI/ADAG0000538.htm>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- García De Hurtado, M. C., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital. *Omnia*, 14(3), 144–159.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121008>
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173–186.
<https://www.redalyc.org/pdf/1650/165024299007.pdf>
- Lotito, F. (2015). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 1(2), 89–102. <https://ssrn.com/abstract=2777527>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). Person Educación.
<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D Libros - Administracion de Recursos Humanos 1.pdf>
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico empresarial. En *Diagnóstico empresarial* (1ª ed.). Fundación Universitaria del Área Andina. <https://doi.org/10.33132/9789585460034>
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ª ed.). Limusa.
<https://books.google.es/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones* (Thomson Learning (ed.)).

Torres, D., Velasquez, J. S., & Hernández, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista 1



Anexo 2

Entrevista 2



Anexo 3

Entrevista 3

