

# **FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

CARRERA DE PSICOLOGÍA

## PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA DE VENTAS DE LIMA, 2024

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

**Licenciada en Psicología**

### **Autores:**

Maria Elizabeth Douglas Rosas

Virna Patricia Vassallo Ayllon

### **Asesor:**

Mg. Anaclaudia Michelle Carrasco Minés

<https://orcid.org/0000-0003-4999-2154>

Lima - Perú

2024

## INFORME DE SIMILITUD



Página 2 of 37 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3004156321




### 14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

► Bibliografía

#### Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

##### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a nuestros hijos, quienes han vivido cada etapa de este proceso en el cual hemos venido buscando nuestro desarrollo profesional, a nuestra familia por siempre estar presente en cada etapa de este arduo camino, y a nuestros padres por siempre guiarnos hacia el camino correcto.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por darnos salud y bienestar, a nuestros maestros que a lo largo de esta hermosa carrera nos brindaron sabiduría y nuevos conocimientos, y a nosotras mismas por siempre seguir adelante a pesar de los diversos momentos que pasamos, y no permitirnos desistir, pues gracias a ello hemos logrado nuestro objetivo

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INFORME DE SIMILITUD .....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	12
2.2 PLAN DE MEJORA.....	13
2.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	14
2.4 PERFIL DE PUESTO.....	16
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>18</b>
ETAPA 1 - INCORPORACIÓN A LA EMPRESA .....	18
ETAPA 2 - ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	18
ETAPA 3 - DESARROLLO DE PLAN DE MEJORA .....	19
ETAPA 4 - DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	19
ETAPA 5 - ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO .....	20
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
5.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	21
5.2 PLAN DE MEJORA.....	21
5.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	22
5.4. PERFIL DE PUESTO.....	24

<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>25</b>
CONCLUSIONES .....	25
RECOMENDACIONES.....	25
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>FIGURA 2: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>15</b>
<b>FIGURA 3: MATRIZ FODA DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>FIGURA 4: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>23</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe expone la experiencia profesional adquirida en una empresa de ventas al por menor. Al ingresar a la organización aplicamos un diagnóstico situacional, el cual reveló que no se tenía implementado el organigrama, misión, visión y valores; asimismo, se presentaban tardanzas injustificadas y un alto nivel de ausentismo en el área de atención al cliente. Las necesidades encontradas fueron priorizadas e incorporadas en un Plan de Mejora con la finalidad de optimizar los procesos de selección de personal e implementar los perfiles de puestos para todos los miembros de la organización.

Como resultado, se elaboró un proceso de selección de personal que consta de tres filtros: verificación de referencias laborales, entrevista de selección y evaluación práctica; y se implementaron cinco perfiles de puesto, empleando el modelo situacional desarrollado por Chiavenato; permitiendo construir las bases para futuros procesos de selección que garanticen la incorporación del mejor candidato para cubrir la vacante disponible, incrementando la productividad y eficiencia de la organización.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La organización en la cual se realizó la experiencia profesional, es un negocio que tiene más de 04 años en el mercado nacional, creada con la finalidad de ofrecer diversos productos a precios accesibles para las familias peruanas. Fundada en el Callao en el año 2020, empezó como un pequeño emprendimiento dentro de casa limitado a una red de contactos; sin embargo, gracias a la acogida de sus productos, a mediados del año 2023 logró tener un local propio dentro de un conocido centro comercial de la capital, contratando a sus primeros empleados.

Al inicio, la empresa solo contaba con un empleado que ayudaba a la dueña; sin embargo, debido a la necesidad de brindar una atención más rápida a los clientes y tener un mayor tiempo de atención se contrató más personal, es así que en la actualidad cuenta con una administradora, cuatro vendedoras, dos cajeras, dos analistas de selección de personal y con tres motorizados que se encargan del delivery de productos. Su principal actividad es la venta al por menor de artículos pensados en ser un regalo para cualquier celebración (perfumes, cosméticos, cremas, carteras, llaveros, entre otros).

La organización tiene como misión “ser una empresa dedicada a ofrecer a sus clientes productos de calidad a los mejores precios”; su visión “ser reconocida como una marca que proporcione los mejores obsequios para cualquier ocasión”; asimismo, sus valores incluyen la excelencia, creatividad, integridad y compromiso. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa:

Figura 1: ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN



*Fuente: Elaboración propia, aprobado por la Administración*

El crecimiento apresurado de la organización trajo consigo la necesidad de contratar a personal sin aplicar un proceso de selección definido, con el transcurso pasar de las semanas, se observó que el área de Atención al Cliente presentaba ausentismos recurrentes los cuales no eran justificados ante la administración que en muchas ocasiones tenía que cubrir el vacío con la finalidad de no afectar a los consumidores.

El nivel de ausentismo se fue incrementando, y con ello la carga laboral para las personas que quedaban, las cuales debían atender a los clientes y capacitar a los nuevos ingresos, quienes, en muchos casos, duraban poco más de un mes; es así que, en el mes de diciembre 2023, se crea el área de Recursos Humanos la cual tenía como finalidad principal presentar estrategias que permitan contribuir a la disminución del ausentismo y rotación de personal.

Actualmente, las empresas cuentan con un proceso de selección de personal definido debido a la importancia de contratar a las personas adecuadas para los roles correctos, asegura que los empleados sean capaces de realizar sus tareas de manera eficiente y eficaz, lo que contribuye a una mayor productividad general, no solo ayuda a colocar a personal idóneo para los puestos, sino que también contribuye al éxito a largo plazo de la organización al garantizar un equipo competente, motivado y bien integrado.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación se ha considerado la bibliografía de autores destacados en el campo, así como estudios previos en relación a las etapas realizadas en nuestra experiencia dentro de la organización, y en el orden en el cual se desarrollaron dichas fases.

### 2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional es la evaluación sistemática y objetiva de las condiciones actuales de una empresa, cuyo objetivo es reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que podrían llegar a perjudicar el desempeño y capacidad que tiene la empresa para lograr las metas establecidas; es un proceso de análisis que permite recopilar información sobre la estructura, la cultura, el clima y otros aspectos relevantes de una empresa, cuyo objetivo es lograr la identificación de problemas y oportunidades de mejora (Robbins y Judge, 2017).

Para Chiavenato (2009), el diagnóstico situacional es un mecanismo fundamental que permite el diseño de estrategias y planes de acción en las organizaciones, por tanto, es importante analizar tanto los factores internos como los externos que influyen en el desempeño de la organización.

La investigación realizada por Huilcapi y Gallegos (2020) demostró que la aplicación del diagnóstico situacional logra cambios en la organización que permiten mejorar sus procesos; asimismo, la aplicación de esta estrategia permite detectar las falencias organizacionales a fin de desarrollar estrategias para abordarlas (Saltos et al., 2024).

#### **Matriz FODA**

Creada por Kenneth Andrews y Roland Cristensen, profesores de la Harvard Business School, y ampliamente aplicada por numerosos académicos, la matriz FODA estudia la competitividad de una empresa en función de cuatro variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Ribeiro y Krishnamurt , 2024). Proporciona un panorama claro que permite tomar acciones estratégicas oportunas para futuras mejoras (Castillo - Ruano y Banguera - Rojas, 2018).

Para Ponce (2006), las fortalezas pueden incluir las funciones que se realizan correctamente, recursos con los que se cuenta, competitividad y posicionamiento en el mercado; el reconocer estas variables internas permite que la organización pueda explotarla de acuerdo a sus objetivos.

Martins (2007, citado por Ribeiro y Krishnamurt, 2024) señala que las oportunidades son los aspectos más resaltantes del servicio o producto que se brinda con relación al mercado. Para Ramírez (s/f) estas pueden presentarse en cualquier ámbito, tecnológico, social, político, económico, etc.; su identificación permite desarrollar estrategias que contribuyan a cumplir los objetivos; dicho esto se puede entender que las oportunidades incluyen todos los factores externos que impactan de manera favorable.

En cuanto a las debilidades, son factores internos que impactan negativamente en la organización, vulnerabilidades organizacionales o funciones que se realizan de forma deficiente poniéndola en desventaja frente a sus competidores (Castillo-Ruano y Banguera-Rojas, 2018).

Las amenazas son factores externos negativos que representan problemas potenciales. Para Ribeiro y Krishnamurt (2024) están vinculadas a nuevos escenarios y aparición de competidores cuestionando las estrategias recurrentes organizacionales.

## **2.2 PLAN DE MEJORA**

En el entorno de la organización se encuentran las diversas competencias de mercado, y a medida que su expansión es mayor, las compañías se ven obligadas a afrontar nuevos desafíos, siendo así, que deben mejorar con el tiempo mediante el uso de diversas metodologías para la mejora continua, superando sus debilidades y siendo altamente competitivas en el ambiente, logrando progresivamente la excelencia y la calidad total de las organizaciones y logrando resultados efectivos y eficientes, se emplea el plan de mejora con el objetivo fundamental de establecer una conexión entre los procesos y el personal mediante la creación de una sinergia que fomente el progreso continuo.

En el 2008, Barraza y Dávila mencionan que el mejor método para lograr un buen plan de mejora está basado en la tercera esfera concéntrica del Kaizen cuyo propósito es deshacerse de lo que no es útil, encontrando así, una mejora en calidad, procesos y productos en un corto plazo y de manera efectiva.

Rubert D'amelio en 2001 nos habla de lo importante que es aplicar diagramas dentro de los procesos para realizar diversos análisis que involucren a cliente y proveedor, resaltando así la importancia de este proceso para una mejora.

Contar con un plan de mejora es un mecanismo que beneficia a las compañías que buscan una mejora en productos, procesos o servicios, permitiéndoles perseverar en el mercado, desarrollarse y ser competitivas aplicándose a todos los niveles de la organización teniendo en cuenta el proceso o área a mejorar, como consecuencia se logra llegar a los éxitos anhelados en la aplicación de esta técnica siendo imprescindible determinar de manera específica el área involucrada en la cual se reflejarán las mejoras, para ello debe definirse notoriamente aquellos inconvenientes que deben resolverse, y en función a ellos, constituir el plan de acción a seguir, fijando metas claras, tareas, personas responsables e indicadores que hacen posible la evaluación del proceso de mejora.(Proaño Villavicencio, D.X. (2017).

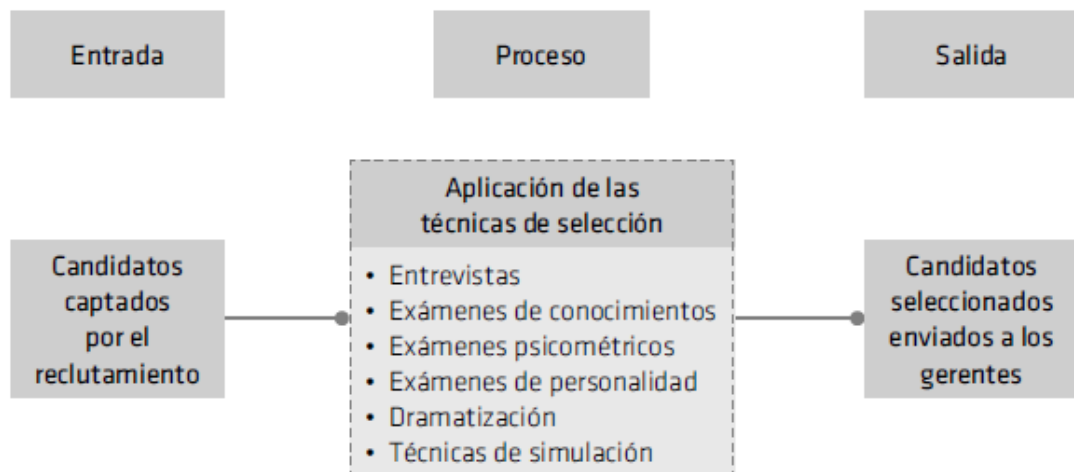
### **2.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Para Chiavenato (2011) la selección de personal implica buscar al candidato más apto para el puesto disponible a fin mantener o incrementar el rendimiento del área; en la misma línea de ideas, Vallejo (2016) señala que la selección del candidato debe responder al perfil de puesto disponible considerando que la competitividad organizacional depende de su capital humano.

El proceso de selección de personal recibe como insumo base a los candidatos que respondieron al reclutamiento, los cuales pueden ser sometidos a entrevistas, evaluaciones psicológicas, de conocimientos y otras técnicas consideradas de acuerdo a las necesidades del puesto vacante (Chiavenato, 2011).

Una investigación realizada en el año 2022 a trabajadores de una municipalidad comprobó que los procesos de selección de personal tienen relación significativa con el desempeño laboral y la productividad (Barrientos y Moreno, 2022).

Figura 2: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



*Fuente: Chiavenato, 2011*

Chiavenato (2011) señala que un adecuado proceso de selección garantiza que se aprovechen al máximo las habilidades y características personales, aumenta la satisfacción personal y disminuye el ausentismo o sustitución de los colaboradores; por tanto, debe ser ágil y adaptable a cada uno de los perfiles de puesto dentro de la organización.

Para Chiavenato (2011), el proceso de selección de personal considera la aplicación de las siguientes técnicas:

### **Entrevista de selección**

Dejando de lado la dimensión de la empresa, la entrevista es el método más empleado durante la selección de personal debido a que su versatilidad permite adaptarse a cualquier vacante disponible. Para Grados (2013) la entrevista permite conocer el posible grado de adaptación del candidato a la organización, así como verificar información relevante al puesto.

### **Evaluación de conocimiento o habilidades**

Empleadas para conocer el grado de conocimiento profesional (administrador, contador, abogado, etc.) o práctico (chofer, operario, manejo de alguna herramienta) requerido para cubrir la vacante, estas pruebas pueden realizarse de manera escrita, oral, o realizando la actividad en el campo (Chiavenato, 2011).

### **Evaluación psicológica**

Realizada a través de test psicológicos que sirven para valorar la personalidad, inteligencia emocional, aptitudes, entre otros. Chiavenato (2011) señala que la batería de test a emplear dependerá del perfil de puesto de la vacante disponible.

## **2.4 PERFIL DE PUESTO**

El perfil de puesto es una herramienta importante en la gestión de recursos humanos dentro de una empresa. Para Dessler (1994, citado por Grados 2013) el perfil de puesto es un medio para plasmar las responsabilidades y competencias necesarias para un puesto laboral, así como el prototipo de un candidato ideal para ocuparlo.

Adicionalmente, permite conocer las funciones concretas, aptitudes, responsabilidades y condiciones necesarias de un puesto de trabajo; asimismo, es objetivo, debido a que no depende de qué persona se encuentre ocupando un cargo, sino de los requerimientos de la organización (Grados, 2013).

El perfil de puesto, es un resumen de los requisitos necesarios y las tareas a realizar, por tanto, es el insumo fundamental que permitirá elaborar convocatorias, seleccionar personal, brindar capacitaciones y evaluar el desempeño de los colaboradores (Aamodt, 2010).

Para Chiavenato (2011), bajo el modelo situacional, el primer paso para el desarrollo de un perfil de puesto es realizar la descripción de las actividades que se realiza, esta descripción debe responder a las interrogantes ¿Qué actividades realiza? ¿Cuándo o con qué frecuencia? ¿Cómo realizar sus actividades? ¿Por qué realiza las actividades? Además, se

debe considerar su interrelación con los otros puestos de la organización (a quién reporta, a quién supervisa, con quién tiene comunicación para el cumplimiento de sus actividades).

Chiavenato (2011) menciona que en el segundo paso, se ejecuta el estudio del puesto, lo cual busca responder a cuáles son los factores extrínsecos necesarios para cumplir eficientemente con las labores identificadas, entre ellos tenemos los requerimiento intelectuales (formación, experiencia, proactividad, aptitudes), requerimientos físicos (si se trata de trabajo en un almacén, se puede considerar como un requisito físico poder cargar paquetes de 25 kilos), responsabilidades y condiciones de trabajo (presencial, home office, etc.).

Si durante la descripción o el análisis del puesto no se cuenta con información, se pueden aplicar la observación en campo, encuestas, entrevistas con el colaborador o los supervisores, o una combinación de estas herramientas a fin de recopilar la información necesaria. Las mismas herramientas pueden ser aplicadas, cuando se trata de un puesto nuevo que se quiere implementar en la organización, cuando por la magnitud se tienen que dividir las asignaciones de un puesto en dos o cuando se asignan nuevas responsabilidades a un cargo. Con esta información, se podrá elaborar el esquema del perfil de puesto, el cual puede variar entre una organización y otra; asimismo, se podrán establecer los criterios para la revisión o actualización de este. (Chiavenato, 2011)

La investigación realizada en el año 2021 por Prado demostró que existe relación significativa entre el perfil de puesto de trabajo y el desempeño laboral; así como entre el cumplimiento del perfil y la eficacia de los trabajadores. En la misma línea, Eustaquio (2019) llegó a la conclusión que el perfil de puestos y la gestión de recursos humanos van conectados de manera relevante y directa, por tanto, el perfil de puestos permitirá mejorar la gestión de los recursos humanos.

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### ETAPA 1 - INCORPORACIÓN A LA EMPRESA

La primera semana de diciembre del año 2023, respondimos a una convocatoria realizada en Facebook por la gerente de la empresa, en la cual solicitaban egresadas de psicología para la implementación del área de recursos humanos en una pequeña empresa de ventas.

El proceso de incorporación a la empresa se realizó en tres pasos:

- Paso 1: Envío de CV's al correo referido en la convocatoria.
- Paso 2: Entrevista virtual (realizada mediante Google meet), con la administradora en la cual planteó la problemática de la empresa e indagó acerca de cómo se podría abordar.
- Paso 3: Días después se recibieron los resultados de ingreso mediante llamada telefónica.

De esta manera, iniciamos las labores en la empresa el 15 de diciembre del 2023 como Analistas de Reclutamiento y Selección.

### ETAPA 2 - ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Con el propósito de reconocer la realidad actual de la organización, se decidió aplicar un diagnóstico situacional a la misma, por tanto, solicitamos una reunión con la administradora y la gerente de la empresa, la cual tuvo lugar la tercera semana de diciembre del año 2023.

Durante la mencionada reunión se logró conocer un poco más de la empresa, su creación y como había ido creciendo a lo largo del tiempo, también se abordaron los problemas que presentaba: como las tardanzas injustificadas y alto nivel de ausentismo; todo lo tratado fue sintetizado empleando una matriz FODA.

### **ETAPA 3 - DESARROLLO DE PLAN DE MEJORA**

Con el fin de obtener resultados eficientes y contando con un diagnóstico de la situación actual de la organización, se evaluó implementar un plan de mejora cuya intención es descartar los procesos deficientes para lograr la mejora de la calidad de los procesos útiles en un corto plazo, con desenlaces beneficiosos para la empresa. Dentro de los principales hallazgos relevantes, se pudo evidenciar que la organización no cuenta con organigrama, el personal es insuficiente para cumplir todos los puestos de trabajo, no existe un proceso de selección de personal definido y no se han desarrollado los perfiles de puesto de los miembros de la organización.

Se inicia con una reunión con gerencia donde al analizar los resultados del diagnóstico previamente realizado, se redacta los puntos más importantes a tener en cuenta y los que mayor necesidad de atención requieren para iniciar mejoras en la empresa, llegando a la conclusión que como primer paso es de vital importancia contar con un proceso de selección de personal establecido bajo ciertas consideraciones, teniendo en cuenta también que para poder reclutar a nuevo personal, es necesario tener conformado cada perfil de puesto con las competencias necesarias para cubrir las vacantes y que en su consecuencia, puedan realizar el trabajo requerido para el desempeño de las funciones.

### **ETAPA 4 - DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Tomando como referencia el proceso de selección de personal desarrollado por Chiavenato, se inició el desarrollo de un proceso adaptado a la organización. Como el personal manejará dinero y el inventario de materiales, se considera como primer filtro la verificación de referencias laborales, la cual se realiza de manera telefónica a los números indicados en el CV del candidato.

Como segundo filtro se consideró la entrevista de selección, para que la misma pueda ser empleada en todos los puestos de la organización, se desarrolla un formato guía para entrevista semi estructurada, la cual permite conocer al candidato y despejar las dudas que este pueda presentar.

Como último filtro se aplica una evaluación práctica, la cual se aplica de acuerdo a los requerimientos detallados en cada perfil de puesto. Adicionalmente, se elaboraron los speech a emplear en los correos de rechazo y aceptación de los candidatos.

## **ETAPA 5 - ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO**

Los perfiles de puesto fueron elaborados siguiendo el modelo situacional de Chiavenato, en consecuencia, se ejecutan los siguientes pasos:

- Paso 1: Descripción de las actividades: En este paso se realizaron entrevistas a los colaboradores combinado con observación en campo para recolectar informaciones tales como funciones específicas, labores diarias, se observan también las comunicaciones internas que cada área maneja y cómo se relacionan entre sí, a quienes se reportan y que personal tienen a su cargo.
- Paso 2: Análisis del puesto: En este paso nos centramos en listar los factores extrínsecos necesarios para cumplir eficientemente con las labores identificadas, entre ellos tenemos los requisitos intelectuales (educación, experiencia, iniciativa, aptitudes), responsabilidades y condiciones de trabajo (turnos rotativos, flexibilidad horaria, entre otros.).

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### 5.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Con el propósito de reconocer la realidad actual de la empresa se aplicó un diagnóstico situacional a la organización, obteniendo como resultado, la siguiente matriz FODA:

Figura 3: MATRIZ FODA DE LA ORGANIZACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Asesoría personalizada</li> <li>• Amplios horarios de atención (de lunes a domingo)</li> <li>• Buen trato al cliente</li> <li>• Precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tardanzas injustificadas del personal</li> <li>• Alta rotación de personal de atención al cliente</li> <li>• Pendiente desarrollar el organigrama, misión, visión y valores</li> <li>• Imagen con poco posicionamiento en el mercado, al ser una marca nueva</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del gobierno las micro empresas (préstamos a bajos intereses)</li> <li>• Ampliar red de clientes con marketing digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de clientes por cierre de vías colindantes al centro comercial</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2 PLAN DE MEJORA

Con los resultados del diagnóstico situacional, se desarrolló un plan de mejora aplicable al área de recursos humanos a fin de mejorar los procesos de selección de personal, de acuerdo al siguiente detalle:

- Etapa 1: Reunión para analizar los resultados del diagnóstico situacional obtenido.
- Etapa 2: Presentación de mejoras urgentes en el área, las cuales incluyen el desarrollo del proceso de selección y la elaboración de los perfiles de puesto.
- Etapa 3: Desarrollo del plan de mejora incorporando las mejoras detectadas en la etapa 2.
- Etapa 4: Entrevistas con el personal.
  
- Etapa 5: Observación en campo de las actividades y funciones realizadas por el personal
- Etapa 6: Desarrollo del proceso de selección de personal, el cual se encuentra detallado en el apartado 5.3.
- Etapa 7: Elaboración de perfiles de puestos, el cual se encuentra detallado en el apartado 5.4.
- Etapa 8: Presentación de los resultados obtenidos a gerencia.

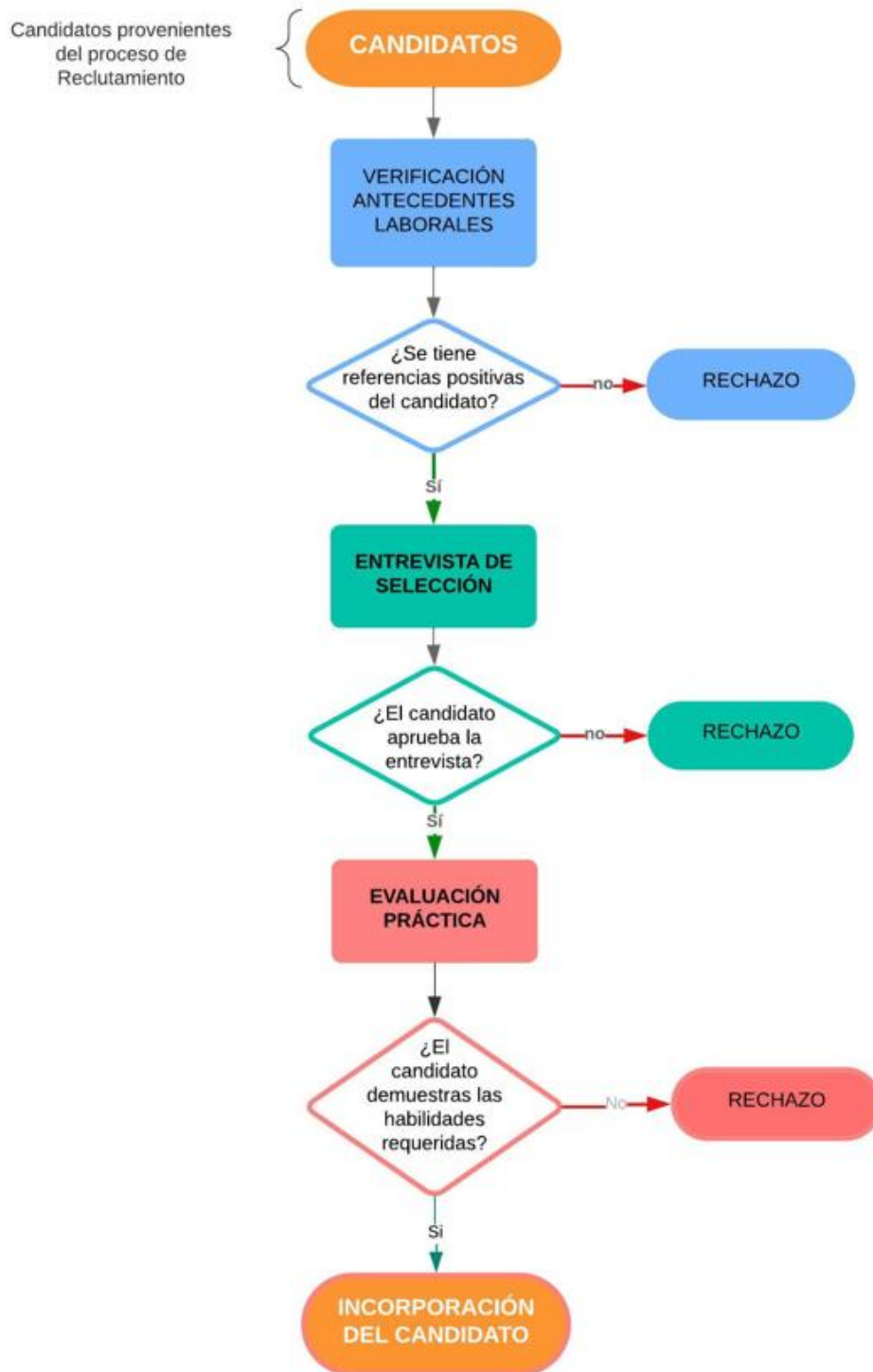
### **5.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Con la garantía de que se contrate al candidato más apto para cada puesto y así mejorar la competitividad empresarial, se desarrolló un proceso de selección basado en el modelo establecido por Chiavenato, constituido por tres filtros:

- Verificación de referencias laborales
- Entrevista de selección
- Evaluación práctica

El proceso desarrollado permite su aplicación en todos los puestos de la organización.

Figura 4: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. PERFIL DE PUESTO

Siguiendo el modelo situacional desarrollado por Chiavenato y tras la aplicación de entrevistas y observación de campo se desarrollaron los perfiles de los siguientes puestos: Administrador, Analista de Recursos Humanos, Vendedor, Cajero y Despachador motorizado. Cada formato de perfil de puesto está constituido por ocho secciones:

- Contenido del puesto: Se detalla el nombre del puesto, área y sub-área a la que pertenece.
- Síntesis del puesto: Indicando las funciones y responsabilidades
- Autoridad y relaciones: Se detallan las áreas con las que se mantiene coordinaciones internas o externas.
- Características específicas requeridas: Indicando rango de edad, y sexo de ser aplicable
- Requisitos académicos: Formación académica requerida (técnico, universitario),
- Conocimientos especiales: Indicar cursos, Diplomados u otra formación requerida.
- Conocimientos informáticos
- Experiencia laboral: Demostrable con certificado o constancia.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. El diagnóstico situacional aplicado a la organización evidenció que no existía un organigrama, misión, visión y valores organizacionales; asimismo, se presentaban constantes tardanzas injustificadas y alta rotación de personal del área de atención al cliente.
2. El plan de mejora propuesto consideró, como aspectos generales, la implementación del organigrama, la elaboración de la misión, visión y valores; con relación al área de Recursos Humanos, se consideró el desarrollo del proceso de selección de personal y la elaboración de los perfiles de puesto para toda la organización.
3. El proceso de selección de personal implementado en la organización consta de tres filtros: verificación de referencias laborales, entrevista de selección y evaluación práctica, lo cual permite garantizar la incorporación del mejor candidato para cubrir la vacante disponible.
4. Se implementaron cinco perfiles de puesto: Administrador, Analista de Recursos Humanos, Vendedor, Cajero y Despachador motorizado siguiendo el modelo situacional desarrollado por Chiavenato.

### RECOMENDACIONES

1. Aplicar un nuevo diagnóstico situacional en el mes de diciembre de 2024 con la finalidad de conocer el estado actual de la empresa evaluando sus necesidades.
2. Elaborar planes de mejora de manera semestral o anual, según sean los resultados de los futuros diagnósticos situacionales, siguiendo los procesos establecidos.
3. Emplear el proceso de selección de personal desarrollado como base para otras organizaciones con similares características.
4. Revisar de manera semestral y ante una nueva contratación los perfiles de puesto a fin de mantenerlos actualizados considerando los cambios en las funciones, responsabilidades o nuevas demandas por parte de la organización.

## REFERENCIAS

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional un enfoque aplicado*. (6a ed). Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Barraza, M. F., & Dávila, J. Ángel. (2008). *Encontrando al Kaizen : un análisis teórico de la mejora continua*. *Pecunia* : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, (7), 285–311. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i7.696>

Barrientos, C. y Moreno, M. (2022). *Proceso de selección de personal y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga año 2022*. [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98561>

Castillo-Ruano, G. y Banguera-Rojas, D. (2018) Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo del conocimiento: Revista científico - profesional*, 3 (9), 224-230. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i9.720>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* (9na ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). McGraw Hill.

Damelio, R. (2001). *Mapeo de procesos: México, MX: Panorama Edit.*

Eustaquio, J. (2019). *Perfil de puestos y su relación con la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Paimas, 2019*, [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3017805>

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4a ed.). Manual Moderno.

Huilcapi, S. y Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 41 (40), 11-23.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.  
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Prado, J. (2021). *El perfil de puesto de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del área de recursos humanos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta 2019*, [Tesis de maestría, Universidad Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3129464>

Proaño Villavicencio, D.X. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56.  
<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>

Ramírez, J. (s/f) *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Ribeiro, A. y Krishnamurt, A (2024). Utilização da matriz swot na análise de problemas socioambientais da baía de guanabara e sua relevância para a defesa nacional: estudio de caso de la villa residencial ubicada en la Isla de Fundão. *Revista da Escola Superior de Guerra*, 39 (85), 9-37. <https://doi.org/10.47240/revistadaesg.v39i85.1366>

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a ed.). Pearson.

Salto, V., Santistevan, K., Moreno, M. y Parrales, J. (2024). Diagnóstico situacional para fortalecer el desempeño de la gestión administrativa en miembros de asociaciones de la parroquia



La América, cantón Jipijapa. *RECIAMUC*, 8(1), 701-711.

[https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(1\).ene.2024.701-711](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.701-711)

## ANEXOS

DESCRIPCIÓN DE CARGO					
<b>1. CONTENIDO DEL PUESTO</b>					
Nombre del Puesto:	Administrador				
Área:	Administración				
<b>2. SÍNTESIS DEL PUESTO</b>					
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar al personal de tienda</li> <li>Gestionar el inventario</li> <li>Desarrollar estrategias para aumentar las ventas y cumplir con los objetivos de ingresos</li> <li>Control de gastos, manejo del efectivo y realización de depósitos bancarios.</li> <li>Preparar informes periódicos sobre el desempeño de la tienda, como ventas, inventario y cumplimiento de objetivos</li> </ul>				
<b>Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar los recursos personales y físicos en busca de la mayor eficiencia</li> <li>Realizar los pedidos necesarios para mantener el stock de productos sobre los mínimos</li> </ul>				
<b>3. AUTORIDAD Y RELACIONES</b>					
<b>COORDINACIONES</b>		<b>REPORTA</b>		<b>SUPERVISA</b>	
<b>Internas:</b> Gerencia general, Recursos Humanos, Atención al Cliente, Despacho a domicilio <b>Externas:</b> N/A		Gerencia General		Recursos Humanos, Atención al Cliente, Despacho a domicilio	
<b>4. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:</b>					
Edad (rango):	30 años o más				
Sexo	<input checked="" type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Indistinto	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>5. REQUISITOS ACADÉMICOS:</b>					
<b>Formación Académica</b>			<b>Titulación exigida</b>		
Universitaria/ Técnica			Administrador		
<b>6. CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b>					
Conocimientos de contabilidad y gestión de inventario					
<b>7. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS:</b>					
Microsoft	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/>
Gestión de inventario	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Avanzado	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8. EXPERIENCIA LABORAL:</b>					
Experiencia previa 2 años, haber ocupado cargos de confianza, manejo de grupo.					
<b>9. COMPETENCIAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADOS</b>				
	<b>A (Destacado)</b>	<b>B (Desarrollado)</b>	<b>C (Mínimo desarrollado)</b>	<b>D (No desarrollado)</b>	
Liderazgo	X				
Gestión de personal	X				
Responsabilidad	X				
Resolución de conflictos	X				
Puntualidad	x				

DESCRIPCIÓN DE CARGO					
<b>2. CONTENIDO DEL PUESTO</b>					
<b>Nombre del Puesto:</b>	Analista de Recursos Humanos				
<b>Área:</b>	Recursos Humanos				
<b>3. SÍNTESIS DEL PUESTO</b>					
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y actualizar la estructura organizacional de la empresa.</li> <li>Realizar medición de clima laboral e impulsar acciones para mejorarlo.</li> <li>Diseñar y ejecutar estrategias de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de Recursos Humanos</li> </ul>				
<b>Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar, controlar y analizar información del área Recursos Humanos.</li> <li>Procesar las remuneraciones, beneficios y trámites del personal</li> <li>Gestionar sistema de capacitación interna.</li> </ul>				
<b>4. AUTORIDAD Y RELACIONES</b>					
<b>COORDINACIONES</b>		<b>REPORTA</b>		<b>SUPERVISA</b>	
Internas: Gerencia general, Administración, Atención al Cliente, Despacho a domicilio		Administrador, Gerencia General		N/A	
Externas:		N/A			
<b>5. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:</b>					
<b>Edad (rango):</b>	25 años o más				
<b>Sexo</b>	Masculino		Femenino		Indistinto
					x
<b>6. REQUISITOS ACADÉMICOS:</b>					
<b>Formación Académica</b>			<b>Titulación exigida</b>		
Universitaria/ Técnica			Psicología		
<b>7. CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b>					
Conocimientos de manejo de personal y psicología organizacional					
<b>8. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS:</b>					
Microsoft	Básico		Intermedio		Avanzado
Herramientas de creación de contenido	Básico		Intermedio	x	Avanzado
Otros:					
<b>9. EXPERIENCIA LABORAL:</b>					
Experiencia previa 2 años en gestión de recursos humanos					
<b>10. COMPETENCIAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADOS</b>				
	<b>A (Destacado)</b>	<b>B (Desarrollado)</b>	<b>C (Mínimo desarrollado)</b>	<b>D (No desarrollado)</b>	
Liderazgo	X				
Gestión de personal	X				
Responsabilidad	X				
Resolución de conflictos	X				
Puntualidad	x				
Creatividad	x				

DESCRIPCIÓN DE CARGO					
<b>3. CONTENIDO DEL PUESTO</b>					
Nombre del Puesto:	Vendedor				
Área:	Atención al Cliente				
<b>4. SÍNTESIS DEL PUESTO</b>					
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente.</li> <li>Cumplir con metas de ventas establecidas por la administración.</li> <li>Mantener un buen conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la tienda, incluyendo características, beneficios, precios y promociones actuales.</li> <li>Manejar el ciclo completo de ventas, desde la identificación de clientes potenciales hasta el cierre de la venta.</li> </ul>				
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar a los clientes sobre productos que mejor se ajusten a sus necesidades y preferencias.</li> </ul>				
<b>5. AUTORIDAD Y RELACIONES</b>					
<b>COORDINACIONES</b>		<b>REPORTA</b>		<b>SUPERVISA</b>	
Internas:	Atención al Cliente, Despacho a domicilio	Administración		N/A	
Externas:	Clientes				
<b>6. CARACTERÍSTICAS ESPECIFICAS REQUERIDAS:</b>					
Edad (rango):	20 años o más				
Sexo	Masculino		Femenino	Indistinto	x
<b>7. REQUISITOS ACADÉMICOS:</b>					
<b>Formación Académica</b>			<b>Titulación exigida</b>		
Universitaria/ Técnica			Estudiante de cualquier carrera técnica o universitaria desde el 4° ciclo		
<b>8. CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b>					
Gestión de inventario					
<b>9. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS:</b>					
Microsoft	Básico	x	Intermedio	Avanzado	
Gestión de inventario	Básico		Intermedio	x	Avanzado
Otros:					
<b>10. EXPERIENCIA LABORAL:</b>					
Experiencia mínima de 6 meses en puestos comerciales y de atención al cliente.					
<b>11. COMPETENCIAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADOS</b>				
	<b>A (Destacado)</b>	<b>B (Desarrollado)</b>	<b>C (Mínimo desarrollado)</b>	<b>D (No desarrollado)</b>	
Puntualidad	X				
Ética	X				
Adaptabilidad		X			
Comunicación efectiva	X				
Resolución de conflictos		X			

DESCRIPCIÓN DE CARGO						
<b>4. CONTENIDO DEL PUESTO</b>						
Nombre del Puesto:	Cajero					
Área:	Atención al Cliente					
<b>5. SÍNTESIS DEL PUESTO</b>						
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesar transacciones de compra de manera eficiente Gestión de inventario</li> <li>Registrar con precisión los productos comprados por los clientes, aplicar descuentos y promociones, y manejar transacciones en efectivo, tarjeta de crédito, débito.</li> <li>Verificar la identidad del cliente cuando sea necesario, especialmente en transacciones con tarjetas de crédito o débito,</li> </ul>					
<b>Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el arqueo de cajas en cada cambio de turno</li> <li>Apoyar la realización de inventarios mensuales</li> </ul>					
<b>6. AUTORIDAD Y RELACIONES</b>						
<b>COORDINACIONES</b>		<b>REPORTA</b>		<b>SUPERVISA</b>		
Internas:	Vendedor Motorizado	Administrador		N/A		
Externas:	Clientes					
<b>7. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:</b>						
Edad (rango):	30 años o más					
Sexo	Masculino		Femenino		Indistinto	x
<b>8. REQUISITOS ACADÉMICOS:</b>						
<b>Formación Académica</b>			<b>Titulación exigida</b>			
Técnica			Técnico en administración, Administración bancaria, contabilidad y carreras afines			
<b>9. CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b>						
Manejo de caja registradora, POS, Excel						
<b>10. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS:</b>						
Microsoft	Básico		Intermedio	x	Avanzado	
Gestión de inventario	Básico	x	Intermedio	x	Avanzado	
Otros: Manejo de caja registradora	Básico		Intermedio		Avanzado	x
<b>11. EXPERIENCIA LABORAL:</b>						
Experiencia mínima un año						
<b>12. COMPETENCIAS:</b>						
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADOS</b>					
	<b>A (Destacado)</b>	<b>B (Desarrollado)</b>	<b>C (Mínimo desarrollado)</b>	<b>D (No desarrollado)</b>		
Puntualidad	X					
Ética	X					
Adaptabilidad		X				
Trabajo en equipo	X					
Resolución de conflictos		X				

DESCRIPCIÓN DE CARGO					
<b>5. CONTENIDO DEL PUESTO</b>					
Nombre del Puesto:	Motorizado				
Área:	Despacho a domicilio				
<b>6. SÍNTESIS DEL PUESTO</b>					
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recojo y entrega de paquetes o documentos en diferentes direcciones.</li> <li>Comunicación con los clientes para coordinar entregas.</li> </ul>				
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento y cuidado de la moto.</li> <li>Mantener el producto o documento en excelentes condiciones</li> <li>Rellenado de informes y registros de entregas y recolecciones</li> </ul>				
<b>7. AUTORIDAD Y RELACIONES</b>					
<b>COORDINACIONES</b>		<b>REPORTA</b>		<b>SUPERVISA</b>	
Internas:	Atención al Cliente, Despacho a domicilio y Ventas	Administrador Despacho a domicilio		N/A	
Externas:	Clientes				
<b>8. CARACTERÍSTICAS ESPECIFICAS REQUERIDAS:</b>					
Edad (rango):	25 años o más				
Sexo	Masculino		Femenino	Indistinto	x
<b>9. REQUISITOS ACADÉMICOS:</b>					
<b>Formación Académica</b>			<b>Titulación exigida</b>		
Universitaria/ Técnica			N/A		
<b>10. CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b>					
Normas viales, rutas y calles					
<b>11. CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS:</b>					
Microsoft	Básico	x	Intermedio	Avanzado	
Gestión de inventario	Básico	x	Intermedio	Avanzado	
Otros:					
<b>12. EXPERIENCIA LABORAL:</b>					
Experiencia previa 1 año, haber ocupado cargos similares					
<b>13. COMPETENCIAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADOS</b>				
	<b>A (Destacado)</b>	<b>B (Desarrollado)</b>	<b>C (Mínimo desarrollado)</b>	<b>D (No desarrollado)</b>	
Planificación		X			
Atención al cliente		X			
Responsabilidad					
Resolución de conflictos	X	X			
Puntualidad	x				