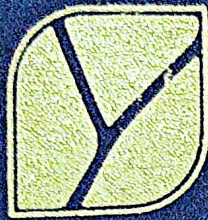


REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO TENA**
Tecnología, Innovación y Desarrollo



ADMINISTRACIÓN

CASO DE ESTUDIO

**DISEÑO DE UN PROCESO EFICIENTE DE SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA "DALMARK"**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES: ANDI CERDA SOHANNY NAELI

CERDA ANDY KIWIN JAIME

TUTOR: ABG. ZAMORA NUÑEZ DANILO ALEXANDER

**Tena - Ecuador
2025 IS**

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO TENA**
Tecnología, Innovación y Desarrollo



ADMINISTRACIÓN

CASO DE ESTUDIO

**DISEÑO DE UN PROCESO EFICIENTE DE SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA "DALMARK"**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES: ANDI CERDA SOHANNY NAELI

CERDA ANDY KIWIN JAIME

TUTOR: ABG. ZAMORA NUÑEZ DANILO ALEXANDER

Tena - Ecuador

2025-IS

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	2
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
1 INTRODUCCIÓN.....	6
2 OBJETIVOS.....	7
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
3 ANÁLISIS.....	7
3.1 Contexto Situacional.....	7
3.2 Análisis de las metodologías y pasos utilizados.....	8
3.2.1 Enfoque de investigación.....	8
3.2.2 Tipo de investigación.....	9
3.2.3 Herramientas de investigación.....	9
3.2.3.1 Observación directa.....	9
3.2.3.2 Entrevistas semiestructuradas.....	9
3.3 Matriz Foda.....	9
4 PROPUESTA.....	10
4.1 Objetivos del Manual.....	12
4.2 Alcance de Manual.....	12
4.3 Procedimiento de Selección y Contratación.....	13
4.4 Políticas de Reclutamiento y Selección.....	16
4.5 Indicadores de Gestión.....	18
4.6 Recursos.....	19
5 CONCLUSIONES.....	23
6 RECOMENDACIONES.....	24
7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25
8 ANEXOS.....	26

CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Carlos Vinicio Guerrero LI.

RESPONSABLE DE LA UIC DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

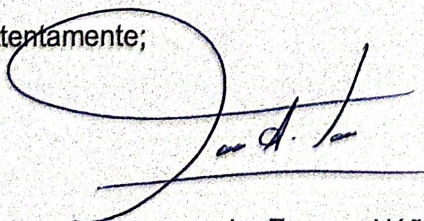
De mi especial consideración.

Por medio del presente expreso un atento y cordial saludo, y a la vez me permito hacer conocer a su autoridad lo siguiente:

En calidad de Directora del Trabajo de Integración Curricular modalidad EXAMEN COMPLEXIVO denominado: **DISEÑO DE UN PROCESO EFICIENTE DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA "DALMARK"**, de autoría del señor **KIWIN JAIME CERDA ANDY** con CC. **150093196-7** y la señorita **SOHANNY NAELI ANDI CERDA** con CC. **150113611-1** estudiantes de la Carrera de Administración del Instituto Superior Tecnológico Tena, **CERTIFICO** que se ha realizado la culminación del Trabajo de Titulación antes citado, de conformidad con lo que establecen las directrices internas de la institución dentro del cronograma aprobado, por lo que, **AUTORIZO** la presentación y continuación del proceso de titulación.

Tena, 14 de julio 2025

Atentamente;



Abg. Danilo Alexander Zamora Núñez, M.Ed.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TIC)

CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Guerrero Ll., Mg.

**RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE LA CARRERA DE
TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN**

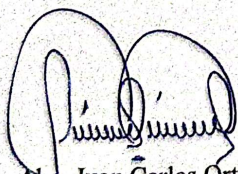
De mi consideración:

Por medio del presente expreso un atento y cordial saludo, y a la vez me permito hacer conocer lo siguiente:

En calidad de miembros del jurado calificador del Informe técnico del caso práctico denominado: **DISEÑO DE UN PROCESO EFICIENTE DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA "DALMARK"**, de autoría de los señores, **Andi Cerda Sohanny Naeli**, con C.C. 1501136111 y **Cerda Andy Kiwin Jaime**, con C.C. 1500931967, estudiantes de la Carrera de **TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN** del Instituto Superior Tecnológico Tena, **CERTIFICAMOS** que se ha realizado la revisión prolija, ha sido corregido y aprobado; por lo que autorizamos su presentación y la continuidad en el proceso.

Tena, 01 de agosto de 2025

Atentamente



Abg. Juan Carlos Ortiz Serrano
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Lda. Bélgica Judith Gómez González
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

RESUMEN

En el contexto actual de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ecuatorianas, persiste una carencia de procesos estructurados para la selección y contratación de personal, lo que repercute en la eficiencia organizacional. Este desafío es especialmente evidente en la empresa DALMARK, ubicada en la provincia de Napo, donde la falta de un sistema formal ha derivado en retrasos administrativos, alta rotación de personal y bajo desempeño laboral.

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar un proceso de selección y contratación alineado con las necesidades específicas de la organización. Los objetivos específicos incluyen: diagnosticar la situación actual del proceso, definir criterios y etapas para su implementación efectiva, y elaborar un manual de procesos y procedimientos aplicable. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo-descriptivo, basada en la observación directa como técnica principal para la recolección de datos.

Los resultados evidencian la necesidad urgente de estructurar formalmente la gestión del talento humano. Se concluye que implementar un proceso sistemático y adecuado mejora la estabilidad del personal, el ambiente laboral y el desarrollo institucional.


Palabras clave: contratación, eficiencia organizacional, procesos, selección de personal, talento humano.

ABSTRACT

In the current context of Ecuadorian small and medium-sized enterprises (SMEs), there is a widespread lack of structured processes for personnel selection and hiring, which negatively affects organizational efficiency. This issue is especially evident in the company DALMARK, located in the province of Napo, where the lack of a formal system has led to administrative delays, inadequate hiring, high staff turnover, and low employee performance. This research aims to design a selection and hiring process tailored to the specific needs of DALMARK. The specific objectives include diagnosing the current situation, defining criteria and stages for an effective process, and developing a procedures manual applicable to the organization. A qualitative-descriptive approach was applied, using direct observation as the primary technique for data collection. The findings highlight the urgent need to establish a formal structure that enhances human talent management. It is concluded that implementing a systematic and appropriate selection process improves job stability, the work environment, and institutional development.

Keywords: hiring, human talent, organizational efficiency, personnel selection, processes.

Reviewed by:


B.A Carolina Romero

C.I 131324521-7

Lenguaje Center Professor

1 INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial ecuatoriano, particularmente en el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), es frecuente la falta de sistemas formales para la gestión del talento humano. Esta carencia incide negativamente en la eficiencia, productividad y sostenibilidad de las organizaciones. A nivel nacional, muchas PYMES enfrentan dificultades para seleccionar y contratar personal de manera adecuada, lo que genera alta rotación, bajo rendimiento y obstáculos para alcanzar los objetivos institucionales.

En la provincia de Napo, esta problemática se evidencia en diversas empresas, entre ellas DALMARK, donde no se cuenta con un procedimiento definido ni documentado para la incorporación de nuevo personal. En consecuencia, se producen retrasos administrativos, contrataciones inadecuadas y un ambiente laboral desfavorable, lo cual impacta tanto en la calidad del servicio como en el desarrollo organizacional.

Esta investigación se fundamenta teóricamente en el enfoque de la administración del talento humano. Según Chiavenato (2017), una correcta selección de personal es determinante para el éxito de una organización, ya que permite vincular a candidatos idóneos con los perfiles requeridos. La falta de lineamientos claros aumenta el riesgo de incorporar personal inadecuado, afectando directamente el rendimiento institucional.

Por ello, el propósito de este estudio es diseñar un proceso eficiente de selección y contratación para la empresa DALMARK, adaptado a sus necesidades y orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano. Para alcanzar este objetivo, se propone diagnosticar la situación actual, establecer criterios y etapas para la implementación del proceso,

y desarrollar un manual de procedimientos que sirva como herramienta práctica. Además, se busca que esta propuesta sea replicable en otras PYMES que presenten desafíos similares en sus procesos de contratación.

2 OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un proceso eficiente y estructurado para la selección y contratación de personal en la empresa DALMARK, que permita optimizar la gestión del talento humano y mejorar el desempeño organizacional.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.2.1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de selección y contratación de personal en la empresa DALMARK, identificando debilidades, fortalezas y áreas de mejora.
- 2.2.2. Establecer criterios técnicos, procedimientos y etapas claras para un proceso de selección y contratación eficaz, alineado con las necesidades de la empresa.
- 2.2.3. Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la selección y contratación de personal (producto acreditable), que sirva como herramienta técnica para la implementación del nuevo sistema de gestión de talento humano.

3 ANÁLISIS

3.1. Contexto situacional

La empresa DALMARK, ubicada en el cantón Tena, provincia de Napo, forma parte del sector comercial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), y se dedica a la distribución de productos de consumo masivo en la región amazónica del Ecuador. A pesar de tener varios años de funcionamiento, la empresa enfrenta una problemática estructural en el área de Talento

Humano, específicamente en los procesos de selección y contratación de personal.

Actualmente, la empresa no dispone de un proceso formal, estandarizado ni documentado para llevar a cabo la incorporación de nuevo personal. Esto ha originado una serie de consecuencias negativas, como la alta rotación de empleados, contrataciones inadecuadas, falta de claridad en las funciones asignadas y un clima laboral desfavorable. Este entorno se ve agravado por la informalidad en la toma de decisiones, lo que debilita la estructura organizativa y reduce la capacidad operativa de DALMARK.

En este contexto, la presente investigación busca ofrecer una solución concreta al problema mediante el diseño de un proceso eficiente de selección y contratación de personal, que pueda ser implementado de manera práctica y adaptada a las condiciones específicas de la empresa. La finalidad es lograr una mejor alineación entre las necesidades del negocio y los perfiles del talento humano, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la organización.

3.2. Análisis de las metodologías y pasos utilizados

3.2.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo-descriptivo, ya que busca comprender y describir en profundidad una problemática real y contextualizada en la empresa DALMARK. Este enfoque permite analizar el fenómeno en su entorno natural, sin la intervención del investigador, priorizando la interpretación de los significados que los actores sociales atribuyen a sus prácticas, decisiones y condiciones de trabajo en el proceso de selección y contratación.

Mediante el contacto directo con los actores clave —como administrativos y personal operativo de la empresa— se identifican los vacíos existentes en la gestión del talento humano. La perspectiva cualitativa permite una exploración detallada de las percepciones, actitudes y experiencias, fundamentales para proponer mejoras ajustadas a la realidad institucional. Al ser

una investigación aplicada, se orienta no solo a diagnosticar, sino también a proponer soluciones concretas que generen impacto en la eficiencia operativa de la organización.

3.2.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es cualitativo-descriptivo, ya que se enfoca en observar, describir y analizar los fenómenos relacionados con la selección y contratación de personal sin manipular variables. Este tipo de estudio permite caracterizar los procesos actuales de la empresa DALMARK, identificando con precisión sus deficiencias y fortalezas.

El enfoque descriptivo ayuda a registrar de forma sistemática cómo se llevan a cabo las prácticas actuales de reclutamiento y contratación, mientras que lo cualitativo proporciona profundidad interpretativa. A partir de los hallazgos, se plantea una propuesta aplicable que pueda resolver la problemática identificada, evidenciando así la utilidad práctica del estudio.

3.2.3. Herramientas de investigación

Para la recolección de información se utilizaron tres técnicas principales, orientadas a garantizar la validez del diagnóstico:

3.2.3.1. Observación directa: Se realizó en las instalaciones de la empresa DALMARK para identificar, en tiempo real, cómo se desarrollaban los procesos de contratación.

3.2.3.2. Entrevistas semiestructuradas: Aplicadas a seis empleados (dos del área administrativa y cuatro operativos), las entrevistas proporcionaron insumos valiosos respecto a las percepciones y experiencias del personal en torno a los procesos de selección.

3.3. Matriz Foda

El primer objetivo específico fue diagnosticar el estado actual del proceso de selección y contratación en la empresa DALMARK. A través de entrevistas, análisis documental y observación directa, se identificaron deficiencias estructurales, lo que llevó a la elaboración de una matriz FODA para evaluar factores internos y externos que afectan la gestión del talento

humano.

Fortalezas: Conocimiento práctico del entorno laboral y compromiso del equipo administrativo, con disposición al cambio.

Debilidades: Ausencia de un manual de procesos, perfiles de cargo no definidos y falta de indicadores de desempeño.

Oportunidades: Uso de plataformas digitales gratuitas de reclutamiento y posibilidad de convenios con instituciones educativas.

Amenazas: Alta competencia con empresas mejor estructuradas y restricciones presupuestarias para contratar y retener personal calificado.

Este diagnóstico permitió establecer una base clara para diseñar una propuesta técnica alineada con las necesidades reales de la organización.

4 PROPUESTA

Resultado del Objetivo Específico 1: Tras un análisis detallado de la situación actual de la empresa DALMARK, se constató la inexistencia de un proceso formal y documentado para la selección y contratación de personal. Esta deficiencia ha generado consecuencias directas sobre el funcionamiento organizacional, entre ellas: alta rotación de personal, ingresos laborales sin sustento técnico, y un clima laboral afectado por la falta de claridad y consistencia en los procesos.

Un proceso de contratación sin lineamientos definidos genera incertidumbre en los equipos de trabajo y en los nuevos colaboradores, lo que repercute negativamente en la productividad y en la imagen interna de la empresa. En función de este diagnóstico, se desarrolló una propuesta técnica orientada a fortalecer la gestión del talento humano mediante prácticas más estructuradas, objetivas y alineadas con los principios estratégicos de la organización.

Resultado del Objetivo Específico 2: Con base en el diagnóstico realizado, se diseñó un procedimiento estructurado que organiza el proceso de selección en fases claramente definidas. Este inicia con la identificación de la necesidad de cubrir una vacante, la cual debe ser formalizada por las áreas solicitantes a través de una justificación escrita.

Una vez validada la solicitud, el área de Talento Humano procede a construir el perfil del cargo. Este perfil se elabora no solo a partir del organigrama y los manuales de funciones, sino también mediante entrevistas con los jefes directos y observación directa del puesto, lo que permite determinar con precisión las competencias técnicas y conductuales requeridas.

La etapa de reclutamiento puede ser interna o externa, y se lleva a cabo mediante plataformas digitales y redes sociales, optimizando los recursos disponibles. Las hojas de vida recibidas son evaluadas con una matriz de puntuación basada en los requisitos definidos previamente, garantizando objetividad y transparencia.

Los candidatos preseleccionados participan en entrevistas semiestructuradas y pruebas técnicas relacionadas con el cargo. Esta fase permite evaluar no solo conocimientos específicos, sino también habilidades blandas y capacidad de resolución de problemas. Finalmente, el comité de selección consolida la información y escoge al candidato con mejor puntuación, previa validación de referencias laborales.

Todo el proceso queda debidamente documentado, con control de cambios, para asegurar trazabilidad y facilitar auditorías internas o externas.

Resultado del Objetivo Específico 3:

Para institucionalizar el nuevo procedimiento, se elaboró un manual que formaliza cada etapa del proceso de reclutamiento y selección. Este documento actúa como guía operativa para todos

los actores involucrados, asegurando criterios homogéneos y alineación con los valores de la empresa.

El manual no solo busca mejorar la organización del proceso, sino también la calidad de las contrataciones, promoviendo la incorporación de personal técnicamente competente y alineado con la cultura organizacional.

4.1. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Sistematizar las etapas del proceso de reclutamiento y selección, facilitando su aplicación uniforme.
- Asegurar la incorporación de personal idóneo mediante criterios técnicos y objetivos.
- Promover la equidad y transparencia en la evaluación de candidatos, fortaleciendo la imagen institucional.
- Establecer responsabilidades claras para cada actor involucrado, mejorando la coordinación interdepartamental.

4.2. ALCANCE DEL MANUAL

El manual abarca todos los procesos relacionados con la incorporación de nuevo personal en DALMARK, aplicable a cargos administrativos, operativos y gerenciales, sin importar la modalidad contractual. Su cumplimiento es obligatorio para todas las áreas involucradas: unidades solicitantes, Talento Humano, jefaturas, comités de selección y alta dirección.

Además de estandarizar el proceso de ingreso, el manual incide positivamente en el clima organizacional, en la percepción de los nuevos colaboradores y en la proyección de la empresa como empleador. La formalización de procedimientos reduce riesgos asociados a prácticas discrecionales y fortalece la transparencia institucional.

El documento contempla también adaptaciones específicas para distintas áreas operativas,

manteniendo siempre una estructura general unificada. Asimismo, cumple con la normativa laboral vigente y promueve principios de igualdad de oportunidades, reduciendo riesgos legales y fomentando un entorno de respeto y profesionalismo desde el inicio de la relación laboral.

4.3. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Identificación de la Vacante

El proceso comienza cuando las diferentes jefaturas de área detectan la necesidad de incorporar a un nuevo colaborador. Esta necesidad puede originarse por múltiples razones: aumento en la carga de trabajo, creación de un nuevo puesto, reemplazo por salida de personal o reestructuración organizacional. Para formalizar este requerimiento, la jefatura debe elaborar una solicitud escrita y sustentada, que incluya una justificación técnica del porqué se requiere la contratación, además de una descripción preliminar del cargo y sus funciones principales.

Este paso no es un simple trámite administrativo, sino una etapa clave para que el área de Talento Humano pueda prever y organizar los recursos necesarios, evitar contrataciones improvisadas y asegurar que la nueva incorporación responda a una verdadera necesidad operativa o estratégica.

Análisis del Cargo

Una vez recibida la solicitud, el área de Talento Humano, en conjunto con la jefatura solicitante, procede a realizar un análisis detallado del cargo. Este análisis va mucho más allá de enumerar las tareas: busca identificar cuáles son las competencias técnicas y conductuales esenciales, el nivel académico requerido, la experiencia previa deseable y cualquier característica específica que haga exitoso el desempeño en ese puesto.

Para ello, se utilizan herramientas como entrevistas con los jefes y compañeros del área, revisión de documentos institucionales y, si es necesario, observación directa del puesto. Este trabajo permite construir un perfil claro, realista y alineado con la cultura organizacional, que servirá como guía para todo el proceso de selección.

Atracción de Candidatos

Definido el perfil del puesto, se pasa a la etapa de reclutamiento, que consiste en atraer a la mayor cantidad posible de postulantes que cumplan con las características requeridas. Este reclutamiento puede realizarse internamente, fomentando el crecimiento y desarrollo del personal que ya forma parte de la empresa, o externamente, buscando talento en el mercado laboral.

Para ello se utilizarán canales digitales como redes sociales (Facebook, LinkedIn, WhatsApp), bolsas de empleo gratuitas, e incluso convenios con universidades, institutos técnicos y organismos de empleo. De este modo, se logra dar a conocer la vacante de forma rápida, amplia y con un mínimo costo, maximizando las posibilidades de encontrar candidatos calificados.

Recepción y Revisión de Hojas de Vida

Las postulaciones serán recepcionadas principalmente de manera digital, centralizando la información para facilitar su manejo. En esta etapa, el equipo de Talento Humano aplicará una matriz objetiva de puntuación, diseñada en base a los requisitos definidos en el análisis del cargo. Este sistema permite evaluar las hojas de vida de forma sistemática, dando un puntaje a factores como nivel educativo, años de experiencia, formación complementaria y competencias específicas. Así se asegura un filtro justo y eficiente, que prioriza la calidad técnica de los candidatos y reduce los sesgos subjetivos.

Entrevista y Evaluación Técnica

Los candidatos que superen la preselección pasarán a la fase de entrevistas y pruebas específicas. Aquí se aplicarán entrevistas semi estructuradas, que combinan preguntas abiertas (para conocer la trayectoria, motivación y valores del postulante) con preguntas estandarizadas que permitan

comparar objetivamente entre candidatos.

Además, dependiendo del cargo, se podrán realizar evaluaciones técnicas o prácticas, como resolución de casos, elaboración de documentos, o pruebas manuales para evidenciar habilidades concretas. Esta etapa tiene como objetivo confirmar que el candidato no solo tiene un buen currículum, sino que efectivamente posee las competencias para desempeñarse exitosamente en el puesto y adaptarse al entorno laboral de la empresa.

Selección Final

Concluidas las entrevistas y pruebas, el comité de selección se reunirá para consolidar los resultados. Este comité puede estar conformado por el área de Talento Humano, la jefatura solicitante e incluso personal técnico especializado, según el nivel del cargo. Se revisarán los puntajes, comentarios y observaciones, para seleccionar al candidato que mejor se ajuste al perfil tanto en competencias técnicas como en adecuación cultural.

Antes de formalizar la decisión, se validarán las referencias laborales, contactando empleadores anteriores para confirmar desempeño, responsabilidades y razones de salida. Todo este proceso será documentado rigurosamente para garantizar la trazabilidad y el respaldo institucional de la decisión tomada.

Contratación

Una vez elegido el candidato idóneo, se procede a formalizar la relación laboral. Esto implica la firma del contrato, la entrega de documentos legales (como el reglamento interno, manual de convivencia, perfil del puesto), así como la asignación de herramientas básicas necesarias para iniciar labores: correo institucional, equipo informático, credenciales y accesos.

Esta etapa no solo cumple con requisitos legales, sino que representa el momento clave de bienvenida del colaborador, sentando las bases para una relación laboral clara y ordenada desde

el inicio.

Inducción

Finalmente, el nuevo colaborador participará en un proceso integral de inducción, que abarca tanto aspectos institucionales (historia, misión, visión, valores, políticas internas) como específicos del área donde trabajará. Se le entregará su descripción de puesto, indicadores y cronograma de objetivos iniciales.

Para facilitar su adaptación, se asignará un tutor o compañero guía que lo acompañará en sus primeras semanas. Esta inducción es esencial para acelerar el aprendizaje, fomentar el sentido de pertenencia y evitar confusiones o frustraciones que puedan impactar en su desempeño o motivación.

4.4. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para asegurar que el proceso de reclutamiento y selección sea efectivo, justo y alineado con los objetivos de la empresa, se establecen las siguientes políticas que guiarán todas las acciones y decisiones durante este procedimiento:

- **Iniciar el proceso inmediatamente haya vacante aprobada:** Es fundamental que, una vez que se haya validado y autorizado la creación o reposición de un puesto, el proceso de reclutamiento se active sin demora. Esto permite evitar interrupciones en las operaciones, garantizando que el área solicitante cuente con el personal necesario para mantener su productividad y cumplir con sus responsabilidades sin sobrecarga.
- **Garantizar igualdad de oportunidades sin discriminación:** La empresa se compromete a respetar estrictamente los principios éticos y legales que prohíben cualquier tipo de discriminación por razones de género, edad, raza, religión, discapacidad, orientación sexual o cualquier otro factor. Todos los candidatos serán evaluados únicamente con base en sus

- méritos, competencias y adecuación al perfil, promoviendo así un proceso inclusivo y justo.
- Toda contratación debe estar precedida de un perfil de puesto validado: Antes de iniciar cualquier búsqueda, es imprescindible contar con un perfil claro y validado que detalle las funciones, responsabilidades y competencias necesarias para el puesto. Esto asegura que las contrataciones estén alineadas con las necesidades reales del cargo y evita ambigüedades o contrataciones basadas en criterios subjetivos o improvisados.
 - Priorizar el reclutamiento interno siempre que sea posible: Reconociendo el valor del talento que ya forma parte de la organización, se promoverá la postulación interna para nuevas vacantes o promociones. Esto incentiva el desarrollo profesional, la motivación y el compromiso de los colaboradores actuales, además de reducir costos y tiempos asociados al reclutamiento externo.
 - Sustentar toda selección en evidencia técnica y documentar cada etapa: Para garantizar la objetividad y transparencia, todas las decisiones deberán basarse en criterios técnicos previamente definidos y estar respaldadas por documentación clara (matrices de evaluación, actas de comité, referencias laborales, etc.). Esto facilita la trazabilidad del proceso y protege a la empresa ante posibles cuestionamientos o auditorías.
 - La contratación incluye la entrega de documentos clave: Al momento de la contratación, el nuevo colaborador recibirá su perfil de puesto, un glosario de competencias requeridas y un compendio de políticas internas. Esta entrega tiene como objetivo facilitar su comprensión del rol que desempeñará y la cultura organizacional, contribuyendo a una mejor adaptación y desempeño desde el inicio.
 - Evaluación psicológica previa a la contratación: Se establece que toda persona que sea contratada deberá haber pasado una evaluación psicológica profesional, con el fin de garantizar que cuenta con estabilidad emocional y adecuación al ambiente laboral. Esto

contribuye a reducir riesgos relacionados con conflictos internos, ausentismo o bajo rendimiento por factores personales, promoviendo un clima organizacional saludable.

4.5. INDICADORES DE GESTIÓN

Para medir la efectividad y eficiencia del proceso de reclutamiento y selección, así como para identificar oportunidades de mejora, se implementarán los siguientes indicadores clave:

- **Tiempo promedio de contratación (días por vacante):** Este indicador mide el tiempo que transcurre desde la aprobación de la vacante hasta la firma del contrato con el candidato seleccionado. Es fundamental para evaluar la agilidad del proceso y detectar posibles retrasos que puedan afectar la operación.
- **Porcentaje de rotación a los 3 meses:** Este indicador cuantifica cuántos colaboradores dejan la empresa o son desvinculados dentro de los primeros tres meses posteriores a su ingreso. Una alta rotación en este periodo puede indicar problemas en el proceso de selección, inducción o adaptación, y debe ser objeto de análisis y acción correctiva.
- **Nivel de satisfacción del jefe inmediato:** A través de encuestas o entrevistas, se evalúa la percepción del supervisor directo respecto al desempeño y adecuación del nuevo colaborador al puesto. Este indicador refleja la calidad del emparejamiento entre el candidato y el cargo, y ayuda a validar la eficacia del proceso de selección.
- **Cumplimiento del cronograma de inducción:** Se verifica si el nuevo colaborador ha recibido oportunamente todas las fases del programa de inducción (institucional y funcional). Un buen cumplimiento indica un proceso ordenado que facilita la integración y contribuye a un mejor desempeño a corto plazo.

4.6. RECURSOS

Humanos

- **Gerente General:** Es el responsable principal de autorizar las vacantes, validar el perfil del cargo requerido y tomar decisiones finales sobre las contrataciones. Supervisa que el proceso se alinee con los objetivos organizacionales.
- **Subgerente:** Brinda apoyo en la coordinación del proceso de selección. Puede encargarse de revisar las hojas de vida, realizar entrevistas y proponer candidatos que cumplan con el perfil requerido.
- **Personal de Tesorería y Caja:** En casos donde se contrate personal para estas áreas, colaboran brindando información técnica sobre las funciones que deberá cumplir el nuevo trabajador, para definir correctamente el perfil del puesto.
- **Área de Limpieza y Despachadores de Mercadería:** En caso de necesitar cubrir vacantes operativas, estos mismos colaboradores o sus supervisores pueden participar en la descripción del cargo o en el proceso de inducción, según la experiencia práctica.
- **Candidatos postulantes (internos o externos):** Son parte fundamental del proceso. Presentan su hoja de vida y participan en entrevistas o pruebas si son requeridas, siendo evaluados según criterios previamente definidos.

Tecnológicos

- **Computadoras:** necesarias para gestionar aplicaciones, bases de datos y evaluaciones.
- **Internet:** imprescindible para publicar vacantes y recibir postulaciones en tiempo real.
- **Formularios digitales y herramientas de evaluación:** optimizan el análisis y la trazabilidad del proceso.

🚩 **Financieros**

- **Publicación de vacantes (si aplica en medios pagos):** amplía la visibilidad de la convocatoria.
- **Evaluación psicológica profesional (costo estimado):** garantiza un perfil emocionalmente estable.
- **Recursos mínimos para integración y capacitación inicial:** aseguran que el nuevo personal comience con herramientas claras y adecuadas para su desempeño.

🚩 **Descripción de cargos**

- **Gerente General:** Es el líder supremo de la organización, responsable de la formulación y ejecución de la estrategia global para alcanzar los objetivos a largo plazo. Su rol abarca la supervisión de todas las operaciones y departamentos, asegurando que trabajen de manera cohesionada hacia una visión común.

Funciones: Define la visión estratégica de la empresa, establece metas y objetivos operativos y financieros. Toma decisiones de alto nivel sobre inversiones, expansión, diversificación y alianzas estratégicas. Supervisa el desempeño de los directores de área, gestiona el presupuesto general, representa a la empresa ante accionistas, clientes clave y entidades externas. Es el encargado de la gestión de riesgos y de asegurar la sostenibilidad y crecimiento de la organización en el mercado.

- **Subgerente:** Es el brazo derecho de la gerencia en todo lo concerniente a la gestión del capital humano, enfocándose en atraer, desarrollar y retener el talento que la empresa necesita. Su objetivo es alinear las estrategias de personal con los objetivos organizacionales.
Funciones Clave: Diseña e implementa políticas de recursos humanos, incluyendo la identificación de necesidades hasta la selección y contratación de personal, planes de

compensación y beneficios, programas de capacitación y desarrollo profesional. Gestiona el desempeño del personal, promueve un clima laboral positivo, resuelve conflictos, y asegura el cumplimiento de la legislación laboral vigente. Es crucial en la planificación de la fuerza laboral y en la construcción de una cultura organizacional sólida.

- **Tesorería/Caja:** Custodiar y gestionar el flujo de efectivo y valores de la empresa, asegurando la exactitud y transparencia de todas las transacciones monetarias.

Funciones: Atiende a clientes en el punto de venta, procesando cobros con diversos medios (efectivo, tarjetas), emitiendo facturas y comprobantes. Realiza el arqueo diario de caja, conciliando ingresos y egresos. Prepara depósitos bancarios y reportes de ventas. En roles más amplios, puede gestionar la caja chica, controlar fondos y apoyar en la preparación de informes financieros básicos para la tesorería. Su precisión es vital para la contabilidad de la empresa.

- **Atención al Cliente:** La Atención al Cliente se define como el conjunto de interacciones y el soporte que una empresa ofrece a sus clientes, tanto actuales como potenciales, en cualquier momento de su relación con la marca: antes, durante y después de la compra de un producto o servicio. Su propósito primordial es asegurar la satisfacción del cliente, resolver sus necesidades o inquietudes y, a largo plazo, fomentar su lealtad.

Esta función abarca todos los puntos de contacto disponibles para el cliente, que pueden ser presenciales, telefónicos, o a través de canales digitales como correos electrónicos, chats en línea, redes sociales y aplicaciones móviles.

- **Despachador/a de Mercadería:** Gestionar eficientemente el flujo de entrada y salida de mercancías del almacén, asegurando que los productos correctos lleguen a su destino en tiempo y forma.

Funciones: Recibe la mercancía de proveedores, verifica que coincida con las órdenes de compra y detecta posibles daños. Clasifica, organiza y almacena los productos según los procedimientos establecidos. Prepara los pedidos para su despacho, seleccionando y empacando la mercancía. Realiza el cargue y descargue, y mantiene registros precisos de inventario, colaborando en la toma física del mismo. Es clave en la cadena de suministro.

- **Área de Limpieza:** Mantener la limpieza, higiene y condiciones sanitarias óptimas en todas las instalaciones de la empresa, contribuyendo a un ambiente de trabajo seguro y agradable para empleados y clientes.

Funciones: Realiza la limpieza diaria y periódica de oficinas, baños, áreas comunes, pasillos, zonas de venta y, en algunos casos, áreas de producción o almacén. Esto incluye barrer, trapear, aspirar, desinfectar superficies, vaciar papeleras, limpiar ventanas y espejos. Gestiona el inventario de productos de limpieza y reporta cualquier anomalía o necesidad de reparación en las instalaciones. Su labor es fundamental para la imagen y la salud de la empresa.

5 CONCLUSIONES

La evaluación diagnóstica del proceso de selección y contratación en la empresa DALMARK evidenció debilidades estructurales relevantes, como la falta de perfiles de cargo definidos, el uso de criterios empíricos y la ausencia de documentación formal. Estas deficiencias afectan directamente la eficiencia organizacional y ponen en evidencia la necesidad de implementar un proceso técnico que profesionalice la gestión del talento humano.

En respuesta a esta problemática, se diseñó un procedimiento estructurado dividido en fases secuenciales, que abarca desde la planificación de la vacante hasta la inducción del nuevo colaborador. Este proceso se sustenta en enfoques teóricos de la administración del talento humano y responde a las necesidades operativas de DALMARK, contribuyendo a mejorar el clima laboral y reducir la rotación de personal.

Como resultado tangible, se elaboró un documento técnico que formaliza cada etapa del proceso de selección y contratación. Esta herramienta facilita la estandarización de prácticas, la asignación de responsabilidades y el seguimiento mediante indicadores de evaluación, fortaleciendo de forma integral el área de talento humano.

La propuesta desarrollada cumple con el objetivo general del estudio al optimizar la gestión del talento humano y potenciar el desempeño organizacional de DALMARK.

Finalmente, este modelo puede ser replicado en otras pequeñas y medianas empresas del entorno local, brindando una solución aplicable a contextos con problemáticas similares y favoreciendo una cultura organizacional más profesional y eficiente.

6 RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica del proceso de selección y contratación en la empresa DALMARK, se recomienda implementar de manera prioritaria el procedimiento técnico diseñado. Este fue elaborado con base en teorías de gestión del talento humano y adaptado a las particularidades operativas de la organización.

Por tanto, la implementación debe seguir cada una de las fases definidas, desde la planificación de la vacante hasta la inducción del nuevo colaborador, asegurando que el desarrollo sea secuencial, interdependiente y debidamente documentado.

Asimismo, es indispensable que el manual elaborado sea adoptado como herramienta normativa y operativa. Esto permitirá estandarizar prácticas, definir funciones con claridad, registrar de manera precisa las actividades realizadas y aplicar indicadores objetivos que faciliten la evaluación del proceso.

En consecuencia, se sugiere ejecutar un programa de formación continua para el personal responsable del área de talento humano. Este espacio de capacitación fortalecerá sus competencias técnicas y garantizará una correcta aplicación del nuevo procedimiento.

Finalmente, dada la viabilidad del modelo propuesto y los beneficios que puede generar en términos de eficiencia, clima laboral y retención de talento, se recomienda socializar esta propuesta con otras PYMES de la región que enfrenten problemáticas similares. De este modo, se promueve una cultura de mejora continua, sostenibilidad organizacional y fortalecimiento del capital humano a nivel local.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

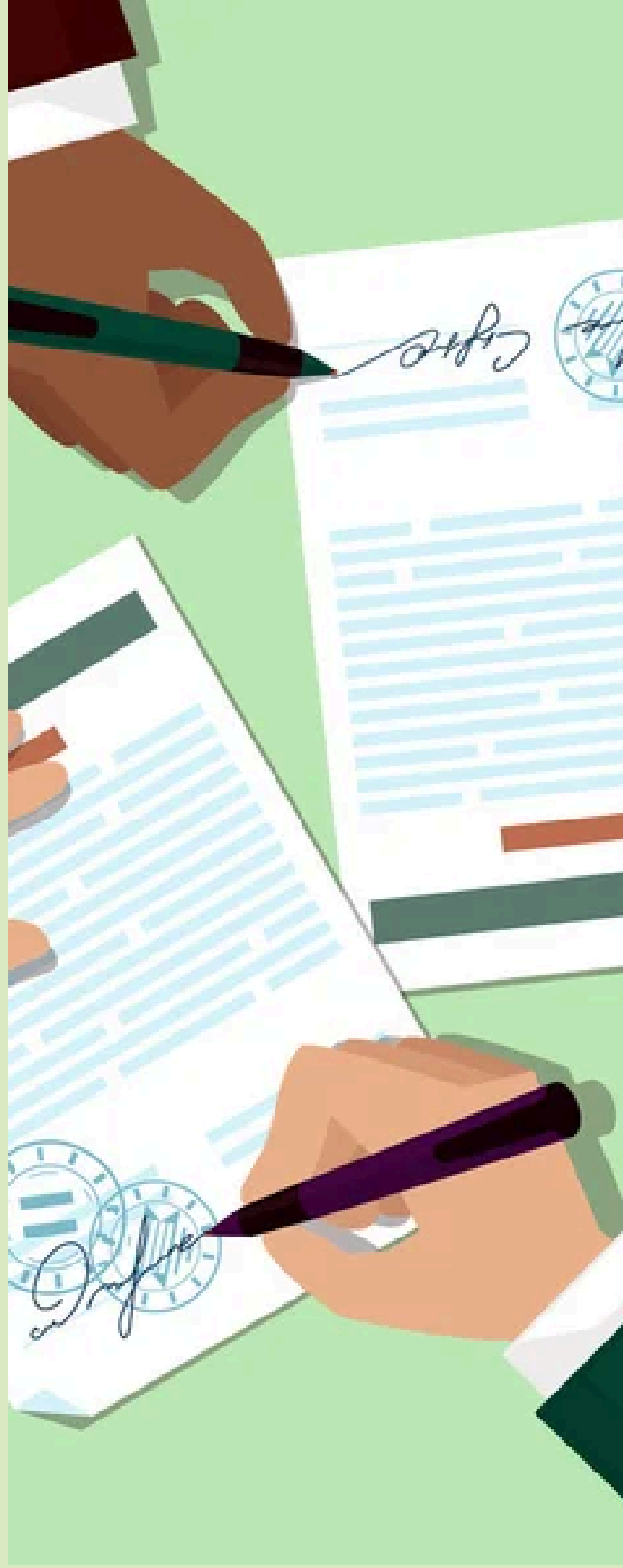
- Álvarez, J., & Méndez, S. (2021). Estrategias para la retención del talento en PYMES. *Revista de Gestión y Negocios*, 6(3), 99–112.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- García, M., & Pérez, L. (2021). Procesos efectivos de selección de personal en PYMES. *Revista de Administración y Negocios*, 12(3), 45–59. <https://doi.org/10.1234/ran.v12i3.567>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Informe anual sobre PYMES en Ecuador*. Quito: INEC.
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2022). *Código del trabajo: Normativa vigente*. Quito: Gobierno del Ecuador.
- Morales, C. (2019). Digitalización y eficiencia en procesos de selección de personal. *Revista Innovación y Tecnología*, 11(2), 23–31.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Buenas prácticas para la gestión del talento humano*. Ginebra: OIT.
- Ramírez, J. (2020). Innovación en recursos humanos: Digitalización en la selección de personal. *Revista Tecnológica*, 8(2), 78–85.
- Salinas, P., & Torres, D. (2019). *Manual de procesos para la gestión de talento humano en pequeñas empresas*. Editorial Académica.
- Sánchez, A., & López, R. (2021). Evaluación y selección de candidatos: Herramientas y técnicas actuales. *Revista Psicología Organizacional*, 7(1), 110–123.
- Universidad Laica Vicente Rocafuerte (ULVR). (2022). *Estudios sobre gestión humana y desempeño laboral en Ecuador*. Guayaquil: ULVR.

- Valenzuela, M., & Ortega, F. (2023). La rotación de personal en empresas ecuatorianas: causas y soluciones. *Revista de Gestión Empresarial*, 15(1), 33–47.
- Vargas, S. (2018). *Procesos administrativos en recursos humanos*. Quito: Ediciones Universidad Central.
- World Economic Forum. (2022). *Future of jobs report*.
<https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-2022>
- Zapata, G., & Herrera, L. (2020). Implementación de indicadores de gestión en recursos humanos. *Revista de Ciencias Empresariales*, 9(4), 56–65.

8 ANEXOS

MANUAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

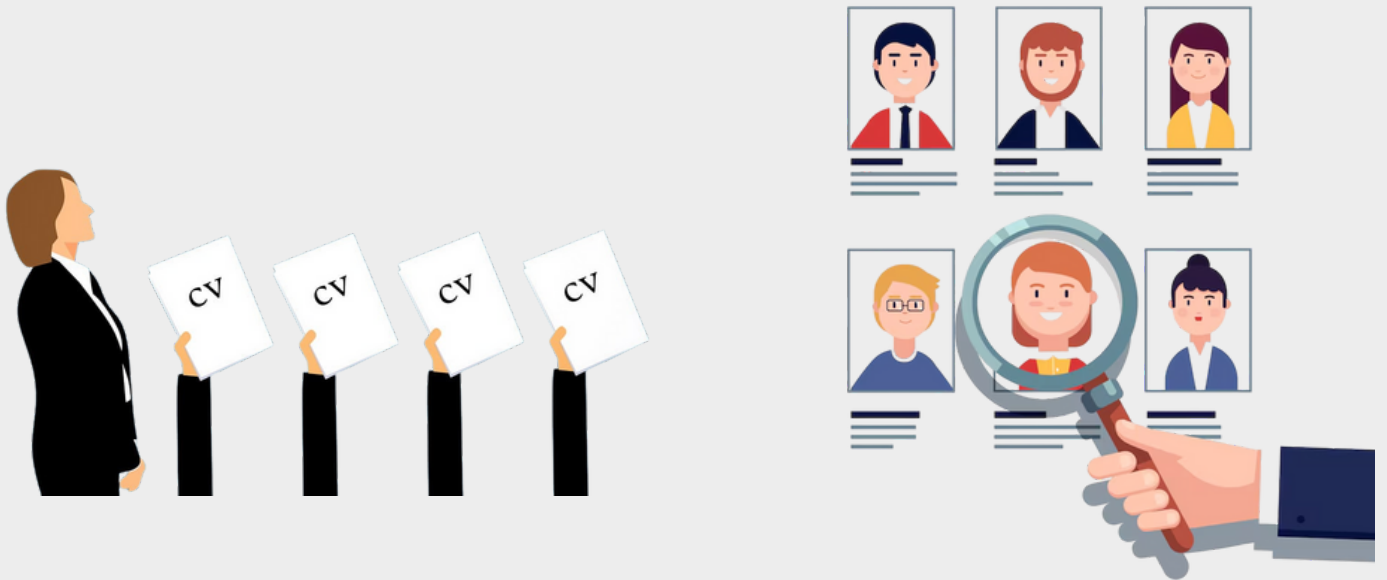
BY: SOHANNY ANDI -
KIWIN CERDA



ÍNDICE

- 03** OBJETIVO
- 03** ALCANCE
- 03** BASE LEGAL
- 04** INTRODUCCIÓN
- 05** MISIÓN Y VISIÓN
- 06** VALORES INSTITUCIONALES
- 07** ORGANIGRAMA
- 08** PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE P.
- 14** DIAGRAMA DE FLUJO
- 15** DESCRIPCIÓN DE CARGO
- 17** POLITICAS DE RECLUTAMIENTO
- 18** RECURSOS PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN P
- 19** CONCLUSIÓN
- 20** ANEXOS





OBJETIVO

1

- Sistematizar las etapas del proceso de reclutamiento y selección, permitiendo una ejecución ordenada y replicable.
- Asegurar la incorporación de personal idóneo mediante criterios objetivos y técnicos, lo cual incrementará el rendimiento y la cohesión del equipo.
- Promover la equidad y la transparencia en la evaluación de candidatos, evitando sesgos y fortaleciendo la imagen institucional.
- Establecer roles y responsabilidades claras durante el proceso, facilitando la coordinación entre las áreas involucradas.

2

ALCANCE

Este manual se aplica a todos los procesos de selección y contratación de personal administrativo y operativo de la empresa DALMARK, independientemente de la modalidad contractual o tipo de vacante.

3

BASE LEGAL

- Código de Trabajo del Ecuador
- Normativa Interna de Talento Humano de DALMARK
- Normas ISO 9001:2015 – Gestión de Calidad

INTRODUCCIÓN

En el mundo laboral actual, contar con procesos claros para seleccionar y contratar personal se ha vuelto fundamental para el buen funcionamiento de una empresa. En el caso de DALMARK, una empresa que opera en la provincia de Napo, se identificó la necesidad urgente de mejorar la forma en que se incorporan nuevos trabajadores. Durante mucho tiempo, estas actividades se realizaban de manera informal o empírica, lo que provocaba problemas como contrataciones inadecuadas, alta rotación de personal, pérdida de tiempo y un ambiente laboral poco favorable.

Este manual de selección y contratación de personal fue creado con el fin de establecer una guía clara y detallada sobre cómo se deben realizar estos procesos dentro de la empresa. El objetivo principal es garantizar que todas las nuevas incorporaciones se hagan con base en criterios técnicos, éticos y administrativos, asegurando que las personas seleccionadas realmente cumplan con el perfil requerido para cada cargo.

Aquí se describen las fases esenciales: desde el diagnóstico de la vacante y la publicación de la oferta, pasando por la evaluación de los postulantes y entrevistas, hasta la firma del contrato y la integración del nuevo trabajador. Además, se promueve una cultura organizacional basada en valores como el respeto, la responsabilidad, la transparencia y la mejora continua.

Implementar este manual no solo fortalece el área de Talento Humano, sino que también contribuye al crecimiento de DALMARK, mejorando la calidad del servicio y el desempeño institucional. Gracias a este proceso más profesional y ordenado, la empresa podrá tomar mejores decisiones al momento de contratar, reduciendo errores y mejorando el ambiente laboral para todos los colaboradores.



MISIÓN

Brindar un servicio de calidad en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, comprometidos con la satisfacción del cliente, el desarrollo sostenible y la mejora continua. Promovemos una gestión eficiente del talento humano, basada en valores como la responsabilidad, la transparencia y el respeto.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la región amazónica en el sector de distribución y ventas, reconocida por su excelencia operativa, compromiso con la comunidad y un equipo humano capacitado, motivado y alineado con los objetivos organizacionales.

VALORES INSTITUCIONALES

En DALMARK, creemos firmemente que nuestros valores son el pilar fundamental de todas las decisiones y relaciones organizacionales. Cada colaborador debe conocer, practicar y promover estos principios dentro y fuera de la empresa:

RESPONSABILIDAD

Cumplimos nuestros deberes con seriedad y compromiso, asegurando resultados confiables y sostenibles en cada acción.

TRANSPARENCIA

Actuamos con honestidad, claridad y ética, fomentando relaciones de confianza con clientes, proveedores y colaboradores.

RESPECTO

Valoramos la dignidad de cada persona, promoviendo un ambiente laboral inclusivo, cordial y libre de discriminación.

COMPROMISO

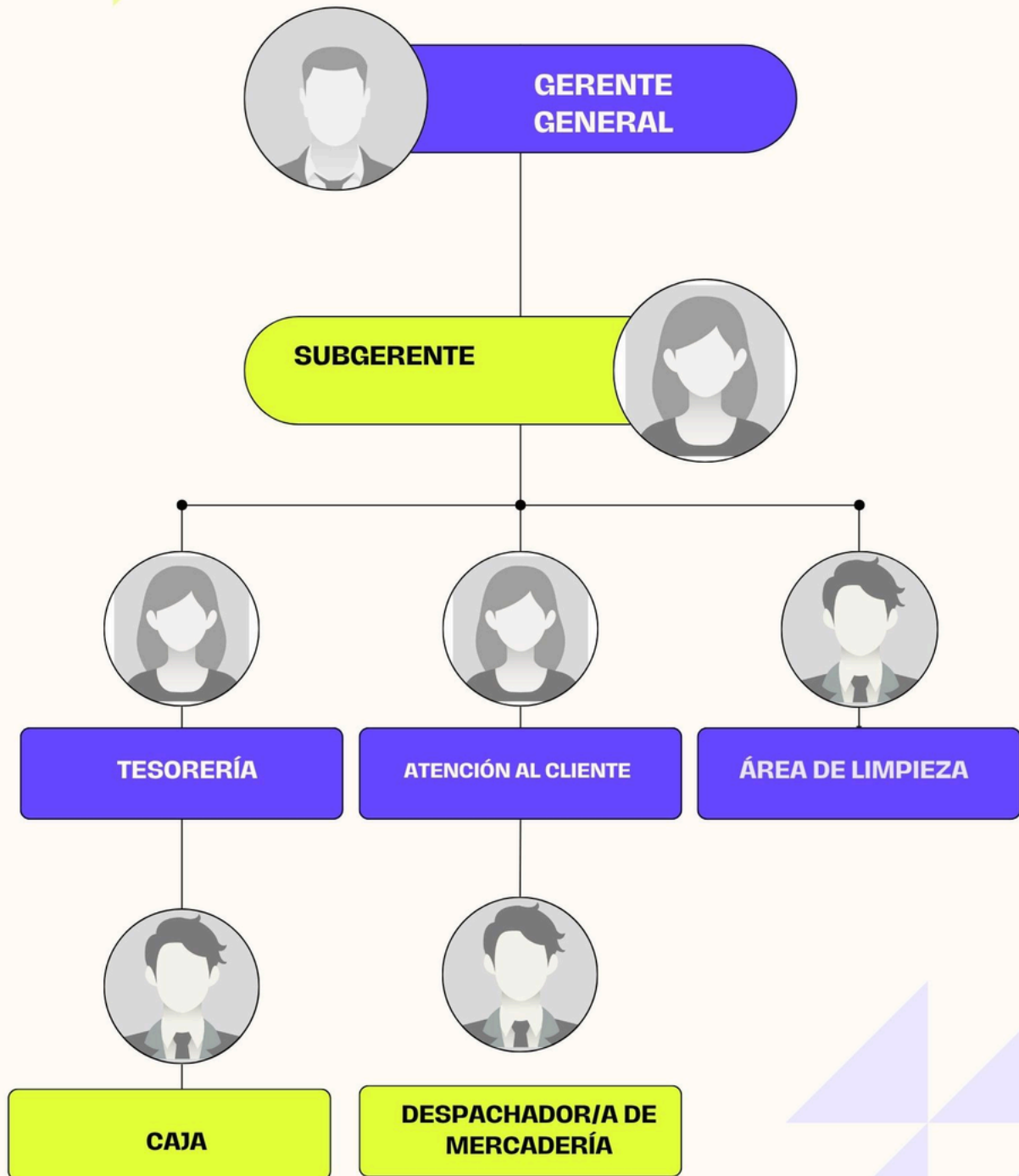
Asumimos nuestras tareas con dedicación, aportando activamente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

MEJORA CONTINUA

Buscamos innovar y perfeccionar nuestros procesos de forma constante para garantizar un servicio de calidad y una cultura de aprendizaje.

DALMARK

ORGANIGRAMA¹ EMPRESARIAL



PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



FASE 1: DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN

En esta etapa, el área solicitante realiza la petición formal de un nuevo recurso humano, incluyendo la justificación técnica de la vacante. Se llevan a cabo entrevistas y observación directa para elaborar un perfil detallado del cargo, identificando funciones, competencias y requisitos. Esta fase asegura que la vacante sea real y necesaria, fundamentando el proceso de selección.



FASE 2: ATRACCIÓN DE CANDIDATOS

Se publica la oferta de trabajo en medios gratuitos, redes sociales y portales aliados, garantizando difusión amplia y económica. La oferta incluye una descripción precisa del perfil requerido para atraer candidatos adecuados, mediante correo electrónico personal y posterior análisis.

PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



FASE 3: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

Los currículos se evalúan con un formato estandarizado asignando puntajes según experiencia, formación y competencias. Se realizan entrevistas semi estructuradas con guiones predefinidos para evaluar aspectos técnicos y actitudinales, registrando resultados oficiales. Se complementa con evaluaciones de pruebas técnicas para validar habilidades concretas. La selección final considera el puntaje acumulado y la verificación de referencias laborales para garantizar la idoneidad del candidato.



FASE 4: INCORPORACIÓN E INTEGRACIÓN

El candidato seleccionado firma el contrato y entrega la documentación legal requerida, siendo registrado formalmente en el sistema institucional. Finalmente, se ejecuta un programa de inducción estructurado que incluye la presentación de la empresa, normas internas y funciones, además de asignar un tutor que facilite la integración y reduzca el tiempo de adaptación.

FASE 1: DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN

Actividad	Cómo se va a hacer	Forma de Evaluación	Responsable	Instrumento/Formato
Solicitud formal de recurso humano mediante el área de subgerencia	El jefe de área emite un documento solicitando personal, sustentado en necesidades operativas.	Verificación de la solicitud completa y aprobada por gerencia.	Subgerente	Formato de Solicitud de Personal
Justificación técnica de la necesidad	Se adjunta informe técnico que demuestre la vacante, carga laboral y afectación si no se cubre.	Revisión del informe por subgerencia y aprobación.	Subgerente	Informe de Justificación de Vacante
Entrevistas semi estructurada y observación directa	Se entrevista al responsable del cargo y se observa el puesto en condiciones reales de operación.	Registro de entrevistas semi estructuradas	Subgerente	Formato de Entrevista semi estructura
Elaboración del perfil de cargo	Se construye el perfil considerando funciones, competencias y requisitos mínimos tras entrevistas y observación.	Validación técnica del perfil en comité de gerencia.	Subgerente	Formato de Perfil de Cargo

FASE 2: ATRACCIÓN DE CANDIDATOS

Actividad	Cómo se va a hacer	Forma de Evaluación	Responsable	Instrumento /Formato
Publicación de la oferta	Redacción de convocatoria clara y precisa, difundida en redes, portales aliados y correo	Verificación de publicación en todos los canales establecidos.	Subgerente	Copia de Publicación / Registro de Difusión
Recepción de postulaciones	Candidatos envían hoja de vida a correo personal	Control diario y verificación de postulaciones .	Subgerente	Registro de Candidatos

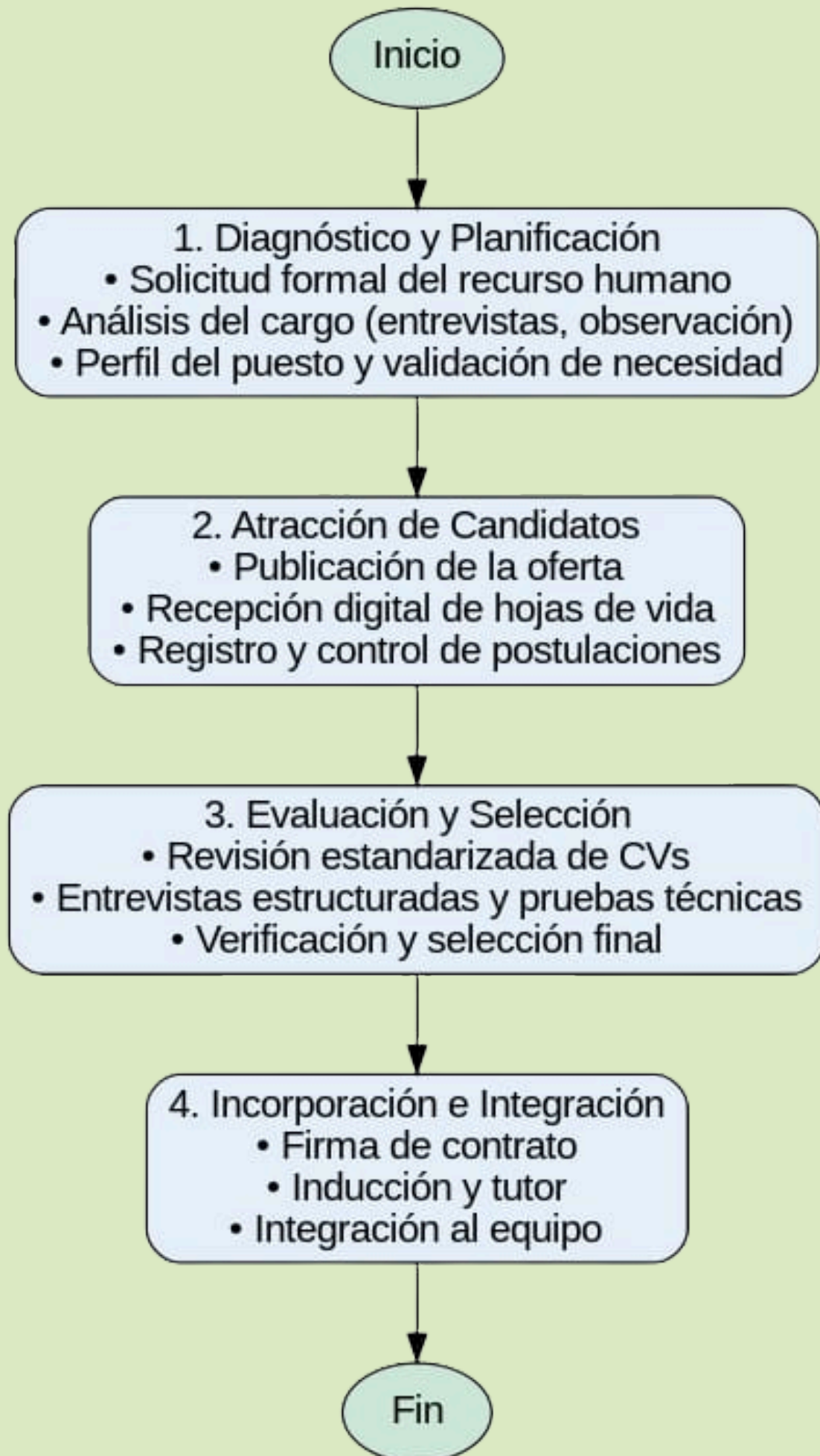
FASE 3: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

Actividad	Cómo se va a hacer	Forma de Evaluación	Responsable	Instrumento/Formato
Revisión curricular	Se aplica formato de evaluación con criterios de experiencia, formación y competencias (asignación de puntajes).	Registro de calificaciones en matriz de puntuación.	Subgerente	Formato de Evaluación Curricular
Entrevista semi-estructurada	Se entrevista aplicando un guion de preguntas técnicas y actitudinales; se registran respuestas y observaciones.	Registro de entrevistas semi estructurada y calificaciones individuales	Subgerente	Guion de Entrevista semi estructurada
Evaluación técnica	Según el cargo, se aplican pruebas situacionales, resolución de casos o tareas técnicas supervisadas.	Evaluación objetiva con rúbrica o formato de calificación.	Subgerente	Formato de Prueba Técnica
Selección final	Se suman puntajes de todas las fases, se revisan referencias laborales y se emite informe de recomendados.	Verificación de resultados y validación final de selección.	Subgerente	Informe de Selección Final / Acta de Recomendados

**FASE 4: INCORPORACIÓN E INTEGRACIÓN
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROCESO**

Indicador	Fórmula	Meta
Tiempo promedio de cobertura de vacante	$(\text{Días desde solicitud hasta contratación}) / \text{N}^\circ \text{ de vacantes cubiertas}$	$\leq 15 \text{ días}$
Nivel de satisfacción del jefe inmediato	Encuesta de satisfacción post ingreso (promedio de puntajes)	$\geq 80 \%$
Porcentaje de rotación de 3 meses	$(\text{N}^\circ \text{ de personas desvinculadas antes de 3 meses} / \text{Total contratados}) \times 100$	$\leq 33 \%$
Cumplimiento de cronograma de inducción	$(\text{Inducciones realizadas según cronograma} / \text{Total planificadas}) \times 100$	100%

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

GERENTE GENERAL

- Es el líder supremo de la organización, responsable de la formulación y ejecución de la estrategia global para alcanzar los objetivos a largo plazo. Su rol abarca la supervisión de todas las operaciones y departamentos, asegurando que trabajen de manera cohesionada hacia una visión común.
- Funciones: Define la visión estratégica de la empresa, establece metas y objetivos operativos y financieros. Toma decisiones de alto nivel sobre inversiones, expansión, diversificación y alianzas estratégicas. Supervisa el desempeño de los directores de área, gestiona el presupuesto general, representa a la empresa ante accionistas, clientes clave y entidades externas. Es el encargado de la gestión de riesgos y de asegurar la sostenibilidad y crecimiento de la organización en el mercado.

SUBGERENTE

- Es el brazo derecho de la gerencia en todo lo concerniente a la gestión del capital humano, enfocándose en atraer, desarrollar y retener el talento que la empresa necesita. Su objetivo es alinear las estrategias de personal con los objetivos organizacionales.
- Funciones Clave: Diseña e implementa políticas de recursos humanos, incluyendo la identificación de necesidades hasta la selección y contratación de personal, planes de compensación y beneficios, programas de capacitación y desarrollo profesional. Gestiona el desempeño del personal, promueve un clima laboral positivo, resuelve conflictos, y asegura el cumplimiento de la legislación laboral vigente. Es crucial en la planificación de la fuerza laboral y en la construcción de una cultura organizacional sólida.

TESORERÍA/CAJA

- Custodiar y gestionar el flujo de efectivo y valores de la empresa, asegurando la exactitud y transparencia de todas las transacciones monetarias.
- Funciones : Atiende a clientes en el punto de venta, procesando cobros con diversos medios (efectivo, tarjetas), emitiendo facturas y comprobantes. Realiza el arqueo diario de caja, conciliando ingresos y egresos. Prepara depósitos bancarios y reportes de ventas. En roles más amplios, puede gestionar la caja chica, controlar fondos y apoyar en la preparación de informes financieros básicos para la tesorería. Su precisión es vital para la contabilidad de la empresa.

ATENCIÓN AL CLIENTE

- La Atención al Cliente se define como el conjunto de interacciones y el soporte que una empresa ofrece a sus clientes, tanto actuales como potenciales, en cualquier momento de su relación con la marca: antes, durante y después de la compra de un producto o servicio. Su propósito primordial es asegurar la satisfacción del cliente, resolver sus necesidades o inquietudes y, a largo plazo, fomentar su lealtad.
- Esta función abarca todos los puntos de contacto disponibles para el cliente, que pueden ser presenciales, telefónicos, o a través de canales digitales como correos electrónicos, chats en línea, redes sociales y aplicaciones móviles.

DESPACHADOR/A DE MERCADERÍA

- Gestionar eficientemente el flujo de entrada y salida de mercancías del almacén, asegurando que los productos correctos lleguen a su destino en tiempo y forma.
- Funciones : Recibe la mercancía de proveedores, verifica que coincida con las órdenes de compra y detecta posibles daños. Clasifica, organiza y almacena los productos según los procedimientos establecidos. Prepara los pedidos para su despacho, seleccionando y empacando la mercancía. Realiza el cargue y descargue, y mantiene registros precisos de inventario, colaborando en la toma física del mismo. Es clave en la cadena de suministro.

ÁREA DE LIMPIEZA

- Mantener la limpieza, higiene y condiciones sanitarias óptimas en todas las instalaciones de la empresa, contribuyendo a un ambiente de trabajo seguro y agradable para empleados y clientes.
- Funciones : Realiza la limpieza diaria y periódica de oficinas, baños, áreas comunes, pasillos, zonas de venta y, en algunos casos, áreas de producción o almacén. Esto incluye barrer, trapear, aspirar, desinfectar superficies, vaciar papeleras, limpiar ventanas y espejos. Gestiona el inventario de productos de limpieza y reporta cualquier anomalía o necesidad de reparación en las instalaciones. Su labor es fundamental para la imagen y la salud de la empresa.

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- El reclutamiento inicia de inmediato tras aprobar una vacante, para evitar interrupciones en el trabajo.
- Se garantiza un proceso justo, sin discriminación, evaluando a todos por méritos y competencias.
- Cada contratación debe basarse en un perfil de puesto claro y validado previamente.
- Se dará prioridad a los colaboradores internos antes de buscar candidatos externos.
- Las decisiones deben sustentarse con evidencia técnica y documentación formal.
- Al contratar, se entregan documentos clave: perfil del puesto, competencias y políticas internas.
- Toda persona contratada debe pasar una evaluación psicológica para asegurar estabilidad emocional.

RECURSOS DE PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

HUMANOS

- Gerente General: Autoriza las vacantes y aprueba la contratación final.
- Subgerente: Apoya en el proceso de selección y entrevistas.
- Tesorería y Caja: Aportan información técnica para definir perfiles en sus áreas.
- Área de Limpieza y Despacho: Participan cuando se requiere personal operativo, ayudando en la descripción de funciones.
- Postulantes (internos o externos): Presentan su hoja de vida y participan en entrevistas o pruebas.

TECNOLÓGICOS

- Computadoras: necesarias para gestionar aplicaciones, bases de datos y evaluaciones.
- Internet: imprescindible para publicar vacantes y recibir postulaciones en tiempo real.
- Formularios digitales y herramientas de evaluación: optimizan el análisis y la trazabilidad del proceso.

FINANCIEROS

- Publicación de vacantes (si aplica en medios pagos): amplía la visibilidad de la convocatoria.
- Recursos mínimos para integración y capacitación inicial: aseguran que el nuevo personal comience con herramientas claras y adecuadas para su desempeño.

CONCLUSIÓN

El manual desarrollado para la empresa DALMARK evidencia una transformación significativa en la gestión del talento humano, al pasar de prácticas empíricas y desorganizadas a un proceso técnico, sistemático y documentado.

La propuesta contempla todas las fases clave del proceso de selección y contratación de personal, desde el diagnóstico de necesidades hasta la integración del nuevo colaborador, incorporando principios de calidad, transparencia y eficiencia.

Esta estandarización no solo fortalece el área de Talento Humano, sino que también mejora el desempeño institucional y el clima laboral, reduciendo la rotación de personal y garantizando contrataciones más acertadas.

D
A
L
M
A
R
K

A N E X O S

D
A
L
M
A
R
K

ANEXO 1:

Formato Solicitud de Recurso Humano



Nombre del solicitante: _____

Cargo del solicitante: _____

Área/Departamento: _____

Fecha de solicitud: ____ / ____ / ____

Justificación de la necesidad:

Tipo de contrato solicitado:

Temporal Indefinido Por servicios

Cargo solicitado: _____

Número de vacantes: _____

Fecha estimada de inicio: ____ / ____ / ____

Aprobación:

Firma y nombre del jefe inmediato: _____

Firma RR.HH.: _____

A N E X O 2 :

Ficha de Perfil de Cargo



Nombre del Cargo: _____

Área: _____

Reporta a: _____

Objetivo del cargo:

Requisitos académicos:

Experiencia mínima requerida:

Funciones principales:

1. _____

2. _____

3. _____

Competencias requeridas:

- Trabajo en equipo

- Comunicación

- Resolución de problemas

- Responsabilidad

ANEXO 3:

Formato de Verificación de Referencias Laborales



Postulante: _____
Empresa de referencia: _____
Nombre del referente: _____
Cargo del referente: _____
Teléfono / Email: _____

Preguntas:

1. ¿Confirmaría el tiempo de trabajo del postulante?
2. ¿Cuál fue su desempeño en el cargo?
3. ¿Qué habilidades destacarías del postulante?
4. ¿Recomendarías su contratación?

Observaciones:

ANEXO 4:

Checklist de Contratación e Inducción



Requisito	Sí	No	Observaciones
Copia de cédula y papeleta de votación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Certificados de formación y experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firma del contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Inducción al puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entrega de uniforme / herramientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ANEXO 5:

Cronograma de Selección



Actividad	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Publicación de vacante	Subgerente		
Recepción de hojas de vida	Subgerente		
Evaluación curricular	Subgerente		
Entrevistas semi estructurada	Subgerente		
Aplicación de pruebas	Subgerente		
Verificación de referencias	Subgerente		
Selección final y contratación	Subgerente		

A N E X O 6 :



DALMARK

ENTREVISTA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Nombre del entrevistado:

Edad: Sexo: M () F ()

Sección: CAJA

- ¿Qué nivel de estudios ha alcanzado y cómo cree que aporta a este puesto?
- ¿Cuánto tiempo ha trabajado en caja y qué sistema utilizó?
- ¿Ha tomado algún curso o capacitación sobre atención al cliente o facturación?
- ¿Sabe manejar caja registradora, POS o emitir facturas electrónicas?
- ¿Podríamos contactar a su jefe anterior para validar su experiencia como cajero/a?
- ¿Cómo organizó su CV? ¿Le fue fácil redactarlo o recibió ayuda?
- ¿Cómo resolvería una diferencia de dinero al final del turno?
- ¿Qué haría si un cliente reclama un cobro mal hecho en una fila llena?
- ¿Está dispuesto/a a trabajar turnos rotativos o fines de semana?
- ¿Por qué cree que usted sería la mejor opción para este cargo?

Criterio de evaluación	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Formación académica	20 pts.	
Experiencia específica en el cargo	25 pts.	
Capacitaciones complementarias	15 pts.	
Habilidades técnicas verificables	20 pts.	
Referencias laborales verificadas	10 pts.	
Presentación general del CV	10 pts.	
TOTAL	100 pts.	

A N E X O 7 :



DALMARK

ENTREVISTA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Nombre del entrevistado:

Edad: Sexo: M () F ()

Sección: ATENCIÓN AL CLIENTE

- ¿Qué nivel académico posee y cómo cree que contribuye a un servicio al cliente de calidad?
- ¿En qué empresas ha trabajado atendiendo al público? ¿Qué funciones específicas tenía?
- ¿Ha recibido alguna capacitación sobre manejo de quejas, comunicación efectiva o empatía?
- ¿Cómo maneja una situación con un cliente enojado o insatisfecho?
- ¿Está familiarizado/a con sistemas CRM, terminales POS o plataformas de gestión de clientes?
- ¿Podemos contactar a sus empleadores anteriores para validar su experiencia en atención?
- ¿Redactó su hoja de vida usted mismo/a? ¿Qué aspectos destacó?
- ¿Qué haría si hay una fila larga y un cliente necesita una atención más personalizada?
- ¿Está dispuesto/a a rotar turnos y trabajar fines de semana?
- ¿Por qué cree que usted es ideal para representar la imagen de la empresa ante los clientes?

Criterio de evaluación	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Formación académica	20 pts.	
Experiencia específica en el cargo	25 pts.	
Capacitaciones complementarias	15 pts.	
Habilidades técnicas verificables	20 pts.	
Referencias laborales verificadas	10 pts.	
Presentación general del CV	10 pts.	
TOTAL	100 pts.	

ANEXO 8:



DALMARK

ENTREVISTA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Nombre del entrevistado:

Edad: Sexo: M () F ()

Sección: TESORERÍA

- ¿Qué estudios ha realizado en contabilidad, finanzas o administración?
- ¿Qué experiencia tiene manejando fondos, conciliaciones bancarias o arqueos de caja?
- ¿Ha tomado cursos sobre contabilidad informática, manejo de efectivo o auditoría interna?
- ¿Qué software contable conoce y qué nivel de manejo tiene (por ejemplo, Excel)?
- ¿Sabe emitir reportes de ingresos y egresos o elaborar informes financieros básicos?
- ¿Podemos contactar a su empleador anterior para validar su experiencia en tesorería?
- ¿Usted mismo/a hizo su hoja de vida? ¿Qué elementos financieros resaltó?
- ¿Cómo actuaría si detecta una irregularidad en los fondos entregados por caja?
- ¿Está dispuesto/a a asumir responsabilidades bajo presión o con supervisión mínima?
- ¿Por qué considera que puede aportar valor desde el área de tesorería en nuestra empresa?

Criterio de evaluación	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Formación académica	20 pts.	
Experiencia específica en el cargo	25 pts.	
Capacitaciones complementarias	15 pts.	
Habilidades técnicas verificables	20 pts.	
Referencias laborales verificadas	10 pts.	
Presentación general del CV	10 pts.	
TOTAL	100 pts.	

A N E X O 9 :



DALMARK ENTREVISTA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Nombre del entrevistado:

Edad: Sexo: M () F ()

Sección: DESPACHADOR/A DE MERCADERÍA

- ¿Qué nivel educativo ha alcanzado y cómo lo relaciona con el trabajo en despacho?
- ¿Tiene experiencia entregando productos al cliente o despachando mercadería?
¿Dónde?
- ¿Ha participado en capacitaciones sobre seguridad, atención al cliente o despacho?
- ¿Qué herramientas o procedimientos utiliza para verificar pedidos antes de entregarlos?
- ¿Podemos contactar a su empleador anterior para validar su desempeño?
- ¿Qué tan fácil fue para usted elaborar su hoja de vida?
- ¿Qué haría si un cliente reclama un faltante después de salir?
- ¿Cómo manejaría una fila larga mientras empaca productos con presión?
- ¿Está dispuesto/a mover productos pesados si la situación lo requiere?
- ¿Qué cree que es más importante: rapidez o precisión en el despacho? ¿Por qué?

Criterio de evaluación	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Formación académica	20 pts.	
Experiencia específica en el cargo	25 pts.	
Capacitaciones complementarias	15 pts.	
Habilidades técnicas verificables	20 pts.	
Referencias laborales verificadas	10 pts.	
Presentación general del CV	10 pts.	
TOTAL	100 pts.	

ANEXO 10:



DALMARK

ENTREVISTA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Nombre del entrevistado:

Edad: Sexo: M () F ()

Sección: PERSONAL DE LIMPIEZA

- ¿Qué estudios ha realizado y cómo cree que aportan a este tipo de trabajo?
- ¿Cuánto tiempo ha trabajado en limpieza institucional o comercial?
- ¿Ha recibido alguna capacitación sobre desinfección, bioseguridad o uso de productos?
- ¿Qué equipos o productos de limpieza sabe utilizar correctamente?
- ¿Tiene referencias laborales anteriores que respalden su desempeño en limpieza?
- ¿Su hoja de vida fue elaborada por usted? ¿Qué detalles le pareció importante incluir?
- ¿Cómo reaccionaría si ve un baño muy sucio justo cuando va a salir de turno?
- ¿Qué haría si encuentra un objeto valioso durante su rutina de limpieza?
- ¿Está dispuesto/a a trabajar en horario extendido o cubrir emergencias?
- ¿Qué actitud considera esencial para trabajar en limpieza en un entorno como DALMARK?

Criterio de evaluación	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
Formación académica	20 pts.	
Experiencia específica en el cargo	25 pts.	
Capacitaciones complementarias	15 pts.	
Habilidades técnicas verificables	20 pts.	
Referencias laborales verificadas	10 pts.	
Presentación general del CV	10 pts.	
TOTAL	100 pts.	

ANEXO 11:

Criterio de evaluación	Puntaje máximo
Formación académica	20 pts.
Experiencia específica en el cargo	25 pts.
Capacitaciones complementarias	15 pts.
Habilidades técnicas verificables	20 pts.
Referencias laborales verificadas	10 pts.
Presentación general del CV	10 pts.
TOTAL	100 pts.

