

**Implementar mejoras en el proceso de selección de personal en la empresa  
panadería y pastelería Dellypan**

Ana Betty Muñoz Cabrera

Yudy Tatiana González López

Daly Fanery Rubiano Molina

Paula Andrea Galindo Acosta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

**Implementar mejoras en el proceso de selección de personal en la empresa  
panadería y pastelería Dellypan**

Ana Betty Muñoz Cabrera

Yudy Tatiana González López

Daly Fanery Rubiano Molina

Paula Andrea Galindo Acosta

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

Silvana Victoria Tamayo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

**Página de Aceptación**

---

Silvana Victoria Tamayo  
Directora Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

## Dedicatoria

A mi esposo y a mis hijos por su paciencia, su apoyo y su amor, fue la fuerza que me impulsó para brindarles este título aplazado por varios años.

A mis jefes y compañeros de trabajo por su comprensión y por concederme el tiempo necesario para dedicarlo a las actividades académicas. (Ana Betty Muñoz Cabrera).

A Dios y a mis hijos quienes son mi motor de vida, padres y hermanos por haber sido mi apoyo a lo largo de mi carrera universitaria. A las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación profesional y como ser humano. (Daly Fanery Rubiano).

Gracias a todas las personas que han aportado su granito de arena para que yo pudiera llegar a donde he llegado en mi área educativa profesional, a Dios, le doy el primer lugar y las gracias por todo lo que me ha ayudado a lograr durante estos años de estudio, a mi madre por ser mi mano derecha, quien me empuja cuando quiero caer, para que siga adelante, a todos mis tutores que han estado en este proceso les quiero dar las gracias por todo lo que hacen por nosotros, por las oportunidades brindadas y por todo lo que hacen a diario para que nos vayamos con el conocimiento necesario para afrontar la vida laboral. (Paula Andrea Galindo Acosta).

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme ir poco a poco lograr cada paso que me propongo y a cumplir esta nueva etapa de formación profesional. A mi madre y abuela, por ser las personas que desde el momento que inicié este proceso, han estado acompañándome, siempre con soporte incondicional en la carrera que me gusta, a mí cónyuge que a mitad de carrera conocí y me está brindando su apoyo para ser una persona profesional y lograr esta meta, que con la ayuda de Dios es graduarme y entregarle mi cartón de profesional a mi madre y abuela. (Yudy Tatiana González López).

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD” por ofrecer la modalidad virtual y forjar profesionales dispuestos a brindar los conocimientos adquiridos, no solo con profesionalismo sino también con humanidad.

A nuestros tutores quienes han realizado acompañamiento constante transmitiendo su sabiduría y animándonos para encontrar en el trabajo en equipo, una herramienta enriquecedora, que nos permite conocer diferentes culturas nacionales y sortear aquellas dificultades del interactuar en grupo para conseguir objetivos comunes, fomentando la confianza y promoviendo la convivencia en sociedad.

## Resumen

Al interior de las organizaciones se debe reconocer la importancia de contar con un proceso definido de selección de personal para el mejoramiento de procedimientos y como un agente de cambio al interior de la organización. La panadería y pastelería Dellypan, es una empresa ubicada en Florencia Caquetá, tiene 10 años en el mercado de la panadería y pastelería, es administrado por su propietario y en la actualidad cuenta con 8 empleados, quienes se encargan de la producción de pan, galletas y pasteles, gracias a su calidad y buen servicio, la empresa ha venido creciendo y aumentando el número de empleados, sin embargo, no se le ha dado importancia al proceso de ingreso de sus colaboradores por parte de sus propietarios, y éste proceso se realiza de forma rudimentaria y no se aplica un procedimiento definido que cumpla con las etapas establecidas de reclutamiento y selección de personal.

Esta falencia sirve como una oportunidad para adelantar un proyecto de mejora que permita identificar los errores que se están cometiendo y presentar un plan de mejoramiento al proceso de reclutamiento y selección de personal de la panadería y pastelería Dellypan. Se inicia con el análisis del problema, se identifican las etapas que se están aplicando actualmente para el ingreso de un empleado y se define cuales se deberían implementar, se precisan las partes que intervienen en los procesos y a partir de identificar las distintas problemáticas, se implementarán las mejoras en el proceso.

Para determinar el problema, se realizó entrevista a los propietarios y encuesta a los colaboradores de la empresa, esto permitió verificar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de personal, estableciendo los factores relevantes para tener en cuenta para ejecutar los lineamientos del mejoramiento.

Se analiza la información obtenida y se procede a dar las recomendaciones de mejora que se plasman en una guía rápida para que la empresa aplique los pasos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

**Palabras claves:** Reclutamiento, selección, etapas, personal, proceso.

## **Abstract**

Within organizations, the importance of having a defined personnel selection process for the improvement of procedures and as an agent of change within the organization must be recognized. Dellypan bakery and pastry shop, is a company located in Florencia Caquetá, has 10 years in the bakery and pastry market, is managed by its owner and currently has 8 employees, who are responsible for the production of bread, cookies and cakes, thanks to its quality and good service, the company has been growing and increasing the number of employees, however, the process of entering its employees by their owners has not been given importance, and this process is carried out in a rudimentary way and a defined procedure that complies with the established stages of recruitment and selection of personnel.

This shortcoming serves as an opportunity to advance an improvement project that allows identifying the errors that are being made and presenting an improvement plan to the process of recruiting and selecting personnel for the Dellypan bakery and pastry shop. It begins with the analysis of the problem, the stages that are currently being applied for the entry of an employee are identified and which ones should be implemented are defined, the parties that intervene in the processes are specified and from identifying the different problems, they will be implemented. improvements in the process.

To determine the problem, an interview was conducted with the owners and a survey of the company's collaborators, this allowed verifying the current status of the recruitment and selection process, establishing the relevant factors to take into account to execute the improvement guidelines.

The information obtained is analysed and recommendations for improvement are made, which are reflected in a quick guide for the company to apply the steps for the recruitment and selection process.

**Keywords:** Recruitment, selection, stages, personnel, process.

## Tabla de contenido

Introducción .....	14
Problema .....	16
Descripción del problema .....	17
<b>Planteamiento del problema</b> .....	18
<i>Sistematización del problema</i> .....	18
Justificación .....	19
Objetivos .....	21
<b>Objetivo general</b> .....	21
<b>Objetivos específicos</b> .....	21
Antecedente del problema.....	22
Marco teórico .....	24
<b>El reclutamiento de personal</b> .....	24
<b>La selección de personal</b> .....	25
<b>La entrevista de selección</b> .....	26
<b>Pruebas de conocimientos o de capacidades</b> .....	27
<b>Pruebas psicológicas</b> .....	27
<b>Pruebas de personalidad</b> .....	27
Marco legal .....	28
Metodología de la investigación .....	31
<b>Instrumentos de recolección de datos</b> .....	31
<b>Fuentes de recolección de información</b> .....	32
<i>Fuentes primarias</i> .....	32

<i>Fuentes secundarias</i> .....	32
Resultados .....	33
Conclusiones .....	36
Recomendaciones .....	38
Referencias bibliográficas .....	40

**Lista de figuras**

Figura 1 - Respuesta pregunta 1.....	47
Figura 2 - Respuesta pregunta 2.....	47
Figura 3 - Respuesta pregunta 3.....	48
Figura 4. - Respuesta pregunta 4.....	48
Figura 5 - Respuesta pregunta 5.....	48
Figura 6 - Respuesta pregunta 6.....	49
Figura 7 - Respuesta pregunta 7.....	49
Figura 8 - Respuesta pregunta 8.....	49
Figura 9 - Respuesta pregunta 9.....	50

### **Lista de anexos**

Anexo A. Entrevista inicial Justificación de la investigación empresa panadería y pastelería Dellypan.....	43
Anexo B. Cuestionario entrevista .....	44
Anexo D. Resultados de la encuesta aplicada a los empleados .....	47
Anexo E. Guía rápida para aplicar las etapas del proceso de selección de personal. ...	51

## Introducción

La selección de personal es un proceso interno que deben implementar y aplicar las organizaciones para potencializar y garantizar la contratación de personal de manera organizada, transparente y equitativa encaminada a los objetivos y valores corporativos, siendo esto un factor clave para el éxito de la empresa, ya que permite elegir el mejor recurso humano, disminuir gastos, evitar ausentismos y tener un excelente clima laboral.

El talento humano es indispensable para el buen funcionamiento y éxito de las empresas, es esta la razón por la que la organización debe contar con talento humano calificado, y para ello es necesario contar con un procedimiento adecuado para evaluar conocimientos, experiencia, aptitudes, habilidades, valores y compromiso, esta evaluación se hace mediante un proceso que contempla diversas etapas: publicación de la oferta laboral, recepción de hojas de vida, clasificación y elección de los candidatos, aplicación de las pruebas psicotécnicas y de conocimiento, entrevista, y visita domiciliaria, la buena gestión en este proceso, se convierte en un factor importante para que la empresa sea competitiva en el mercado.

Se presenta a la panadería y pastelería Dellypan donde se analiza el proceso que se lleva a cabo para la selección de personal, una vez analizado el procedimiento que se está llevando a cabo y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se plantea optimizar este proceso, mediante la implementación de una metodología estratégica de mejora, que permita pasar de un reclutamiento y selección de personal informal, a uno que cumpla con los parámetros y estándares normativos para que cada área de la empresa funcione correctamente y se aumente la productividad.

Un proceso exitoso de selección de personal debe seguir una guía, que comienza con la necesidad del cargo, definición y publicación de la oferta laboral, reclutamiento, recepción de

hojas de vida, clasificación y elección de candidatos que cumplan con el perfil del cargo, aplicación de las pruebas definidas, entrevista, visita domiciliaria y finalmente la vinculación del colaborador a la empresa a través de un contrato laboral.

Se realiza evaluación al proceso de selección del personal que se aplica en la empresa panadería y pastelería Dellypan identificando cada paso del proceso que actualmente se lleva a cabo, se busca optimizarlo señalando, los pasos que no se aplican y documentar cada uno de ellos, se analizan los resultados obtenidos, se plantea mejorar el proceso de selección y se presenta un análisis del costo beneficio para la empresa.

A través de los resultados obtenidos mediante entrevistas y encuestas aplicadas, y tabulación de resultados, se demuestra a la empresa los beneficios de seguir un proceso de selección completo y se presentan las recomendaciones.

## **Problema**

La panadería y pastelería Dellypan es una empresa ubicada en el municipio de Florencia departamento del Caquetá, elabora y comercializa productos de panadería, pastelería, galletería y cafetería, con estándares de calidad y con la tradición del sabor artesanal, se ha mantenido en el mercado durante muchos años, pero en el proceso de reclutamiento y selección de personal encuentra algunas falencias, generando gastos en la capacitación y adiestramiento de personas para los diferentes cargos, estos se retiran pronto ya que no son las idóneas. La planta de personal está conformada por el propietario que desempeña el cargo de Administrador, y 8 empleados de los cuales 4 son panaderos, 2 pasteleros y 2 vendedores que también asumen como cajeras. Un buen proceso de selección hará que la empresa incorpore personal con buenas habilidades y competencias, para la elaboración de los productos y la atención de clientes, evitando el ausentismo e inconformidades con el cargo.

El objetivo de una adecuada selección es anticipar el desempeño, rendimiento y comportamiento del futuro colaborador dentro de la empresa, permitir que el nuevo empleado se adapte mejor a la descripción de sus funciones y su cargo ya que las cualidades fueron identificadas durante el desarrollo del proceso. En las empresas se debe contar con un personal idóneo y adecuado, por tal motivo la selección de personal no debe ser un problema, ni ser un requerimiento exclusivo de empresas grandes, las empresas pequeñas también deben implementarlo de acuerdo con sus necesidades y convertirlo en una de sus fortalezas y elemento diferenciador de calidad y servicio.

En la empresa panadería y pastelería Dellypan, se debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, este se lleva a cabo de forma muy básica, se hace necesario modificar y definir claramente las etapas que serán aplicadas para la selección.

### **Descripción del problema**

El proceso de reclutamiento y selección de personal que se utiliza en la empresa panadería y pastelería Dellypan presenta falencias que perjudica el buen funcionamiento en todas las áreas de la empresa, por falta de personal capacitado e integral.

Mediante entrevista y encuestas aplicadas a los propietarios y empleados de la panadería se evidencia que la vinculación se realiza mediante un proceso simple de recepción de hojas de vida que se obtienen básicamente por referenciación de los mismos empleados o personas que la llevan espontáneamente a las instalaciones de la empresa, buscando tener una oportunidad de empleo, al presentarse una vacante, se hace un análisis básico sobre los datos personales del candidato y fundamentalmente, identificar cual ha sido su experiencia en el campo de las panaderías, el proceso se concluye con una entrevista personal y se da ingreso a la persona seleccionada.

Esta situación ha traído diferentes problemas al interior de la empresa, tales como: baja productividad, retraso con los pedidos de los clientes, pérdida de insumos, vencimiento de los productos, deficiencia en la calidad, deterioro del clima laboral, incumplimiento de horarios de trabajo, demandas y accidentes laborales, ausentismos, sobrecarga en los horarios, rotación continua de personal, situaciones que conllevan a que la empresa baje sus niveles de ingresos y utilidades, por la pérdida de posicionamiento y competitividad. Se evidencia que la empresa no está aplicando un correcto proceso de selección, no cuentan con manuales de descripción y función del cargo, las competencias y requisitos necesarios para postularse como aspirante a la vacante y un proceso a seguir para el reclutamiento, preselección, aplicación de pruebas, valoración de candidatos y documentación requerida que garanticen el éxito, en la elección del candidato que va a ingresar y ocupar la vacante.

Describa rápidamente cuál es el problema de investigación dentro del contexto en que piensa trabajarlo.

### **Planteamiento del problema**

Deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa panadería y pastelería Dellypan

### ***Sistematización del problema***

Se presenta una investigación de tipo mixto cuantitativo y cualitativo que se obtiene mediante entrevista y encuestas al personal y propietarios de la panadería y pastelería Dellypan, que permitirá identificar las falencias y oportunidades de mejora en el proceso de selección de personal y los elementos necesarios para su implementación y perfeccionamiento.

## **Justificación**

La finalidad de la investigación es implementar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa panadería y pastelería Dellypan, señalar y concientizar sobre la importancia y la necesidad de contar con un procedimiento que indique el paso a paso a seguir en la selección de personal en la empresa.

La propuesta de investigación se plantea como apoyo para el mejoramiento y puesta en marcha del proceso de selección de personal en la panadería y pastelería Dellypan, que permita perfeccionar el proceso de ingreso de nuevos empleados, al mismo tiempo facilitar la pronta adaptación al cargo del nuevo empleado y garantice la eficiencia en las actividades que desarrollará en la panadería. Acoger y practicar cada una de las etapas del proceso de selección, permitirá a la empresa la contratación del mejor recurso humano que contribuirá con su desempeño al crecimiento y competitividad, como también al cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

Las mejoras presentadas al proceso de selección, favorecerá la escogencia del personal más calificado, con experiencia y habilidades específicas del cargo vacante, sus antecedentes serán verificados al igual que su experiencia, capacitación y comportamiento. La empresa obtendrá mayor producción optimizando el tiempo y los recursos, calidad en sus productos, entregas a tiempo y operarios comprometidos, facilitando la diversificación y mayor cobertura de mercados.

Es necesario adaptarse a los cambios que trae la globalización y que influyen de forma significativa en las empresas, no quedarse en el pasado, actividades que funcionaron en su momento, ahora ya no funcionan, si una empresa quiere sobrevivir, deberá fomentar los cambios necesarios y es el factor humano, quien contribuye al mejoramiento, las empresas demandan

personal que interprete las necesidades de sus clientes, que sean innovadores y busquen el mejoramiento continuo. Hacer una reflexión del valor que tiene el recurso humano para afianzar la cultura organizacional, la calidad y el éxito de la empresa, planificar y rediseñar el proceso de selección de personal, permitirá contar con talento humano habilidoso para el cumplimiento de las labores en los diferentes puestos de trabajo.

Se exponen las ventajas sobre la implementación del proceso en la panadería y pastelería Dellypan, esperando se establezca como instrumento facilitador de mejoras y alcance de los objetivos de la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Presentar una propuesta para mejorar el modelo de reclutamiento y selección de personal para el talento humano que ingresa a la empresa Panadería y Pastelería Dellypan que contribuya a lograr la estabilidad de la planta de personal.

### **Objetivos específicos**

Efectuar un análisis sobre el proceso de selección de personal que se aplica en la Panadería y Pastelería Dellypan.

Analizar y presentar las técnicas más efectivas para el proceso de divulgación y reclutamiento de personal para la Panadería y Pastelería Dellypan

Detallar los pasos que se deben seguir en el reclutamiento y selección de personal para la contratación en la empresa Panadería Dellypan.

### **Antecedente del problema**

El proceso de selección de personal constituye una herramienta fundamental para proveer del personal necesario en las organizaciones, tiene diferentes etapas e inicia con la identificación de la necesidad del cargo y el reclutamiento que forma parte del proceso. La ausencia de área de talento humano o una guía específica para realizarlo, traerá dificultades en la organización, entre sus empleados y el clima laboral que se tornará molesto por diferentes inconformidades en el personal.

Las áreas de talento humano se han venido transformando a través del tiempo y el objetivo primordial es la búsqueda de los mejores talentos que contribuyan con el crecimiento de las organizaciones y en contraprestación se garantice su bienestar, estabilidad, calidad de vida y crecimiento tanto laboral como profesional, es un reto importante que deben asumir los empresarios y al cual deben comprometerse si quieren lograr cumplir con sus objetivos de crecimiento y éxito.

El proceso de selección se encarga de clasificar a los candidatos de acuerdo con sus habilidades, destrezas y capacitación para que al mismo tiempo que desarrollan sus funciones, puedan lograr formación y crecimiento individual mediante la interrelación hombre-trabajo-capacitación, convirtiéndose este proceso en una inversión que bien aplicada el retorno económico será a corto plazo ya que se cuenta con personal con las características apropiadas que es garantía para el éxito.

Para Cuesta (2010), el proceso de selección se realiza teniendo en cuenta procedimientos y técnicas efectivas, que tienen que ven con la dirección estratégica de la empresa y las políticas de Gestión de Recursos Humanos, cuyo único objetivo es localizar al candidato que mejor se ajuste a las exigencias que se requiere en el puesto de trabajo.

Según Chiavenato (2012), el ausentismo y la rotación de personal son dos factores que contribuyen a elevar los costos de administración y están estrechamente relacionados con la satisfacción en el trabajo, razón por la cual se debe identificar las causas e intervenir para lograr su disminución, es responsabilidad de la administración esta tarea para lograr ahorros en los gastos.

Se reconoce el papel importante de aplicar un proceso de selección de personal al interior de las organizaciones ya que con esto se podrá tener un personal idóneo que se encuentre satisfecho en su trabajo y brinde toda su capacidad productiva a la empresa.

## **Marco teórico**

La selección de personal es un procedimiento dinámico que cuenta con diferentes etapas cuya finalidad es encontrar a la persona más indicada por su formación, experiencia, intereses, capacidad, habilidades y aptitudes para desempeñar un cargo en una organización de forma eficiente. Según Chiavenato (2009) “Los procesos de reclutamiento deben de estar bien estructurados e incorporar de manera íntegra a un buen colaborador dentro de la organización, beneficiándose el área de la empresa donde se asigne”.

Se distinguen dos conceptos básicos en este proceso que son complementarios el reclutamiento de personal y la selección de personal, definamos estos conceptos:

### **El reclutamiento de personal**

Chiavenato (2009) define al reclutamiento como el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

El objetivo primordial del reclutamiento es divulgar y dar a conocer las oportunidades de empleo o vacantes disponibles en la empresa, para atraer al mayor número de candidatos al proceso de selección. Entre las principales técnicas de reclutamiento podemos mencionar: anuncios en diarios, agencias de reclutamiento, universidades o entidades de empleo, carteles o anuncios, presentación de candidatos por terceros, consulta en la base de hojas de vida, reclutamiento virtual, banco de candidatos. Una vez se cumple con el objetivo del reclutamiento y se cuenta con un número suficiente de candidatos para el o los cargos, se da inicio al proceso de selección.

## **La selección de personal**

Es un proceso que consiste en provisionar de personal y se presenta posterior al reclutamiento, las dos fases se complementan y hacen parte de un mismo proceso que es, conseguir el recurso humano, eligiendo a los mejores candidatos para la organización. Se compone de la aplicación de una serie de etapas que dan como resultado la escogencia de una persona la cual encontrará su desarrollo personal y contribuirá con el de la entidad.

Para Cuesta (2010), la selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.

Chiavenato (2009) indica que el proceso de selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

González y Ramos (2013), indican que la gestión del Talento Humano es aquellas cuyas principales actividades son reclutamiento, selección, socialización, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales entre otras.

Decimos entonces que la gestión del talento humano contribuye al éxito de las empresas orientando y ajustando de forma estratégica cada proceso con el fin de proporcionar a sus empleados una mejor calidad en el entorno laboral.

Para que el proceso de selección sea exitoso se deben aplicar las técnicas de selección que permiten conocer, analizar y escoger a los candidatos apropiados que formarán parte de la empresa. Según Chiavenato (2009) “las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas psicológicas, de conocimiento o capacidad de personalidad y técnicas de simulación las cuales son importante al momento de ser aplicadas en las organizaciones para conocer mejor al candidato”.

Las técnicas de selección contribuyen a la evaluación eficiente de los candidatos a desempeñar un cargo, ponderar sus conocimientos, aptitudes, características de la personalidad y los comportamientos

### **La entrevista de selección**

De acuerdo con Chiavenato (2012), La entrevista de selección se constituye en la técnica más utilizada y tiene diferentes aplicaciones, sirve para reducir el número de candidatos, básicamente es la comunicación entre dos o más personas para conocerse mejor, generar confianza, indagar sobre temas personales, enfocarse en el candidato como persona, evaluar su comportamiento y reacciones. Es un paso de importancia ya que tiene una gran influencia en la decisión final para elegir al candidato es por esto por lo que debe realizarse con las mejores condiciones que garanticen profesionalismo en las preguntas evitando distractores en el ambiente.

### **Pruebas de conocimientos o de capacidades**

Chiavenato (2012), manifiesta que las pruebas de conocimiento son instrumentos que permiten valorar los conocimientos generales, específicos, conocimientos profesionales o técnicos, nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, de los candidatos, en cuanto a las pruebas de capacidad miden el grado de habilidad para el desarrollo de tareas o actividades como manejo del computador, la pericia al conducir u operar máquinas. Las pruebas pueden ser orales, escritas, generales, específicas, existe una gran variedad y se debe definir cuales se aplican dependiendo del nivel del cargo.

### **Pruebas psicológicas**

Con relación a las pruebas psicológicas Chiavenato (2012), nos dice que estas presentan un promedio objetivo y estandarizado del comportamientos y aptitudes de las personas. Se utilizan como medida del desempeño, valorar relaciones interpersonales, determinar la actitud ante una situación, miden capacidad de presentar resultados, califica las variables humanas, se enfocan básicamente en las aptitudes que presenta el candidato.

### **Pruebas de personalidad**

Chiavenato (2012), define la personalidad como la integración de rasgos personales y características de los rasgos de la personalidad que distinguen a una persona de las demás. Revelan ciertos aspectos como el carácter, el temperamento, personalidad, equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, la aplicación y la interpretación de las pruebas las hace un profesional de la psicología, identificando factores básicos que identifican a las personas entre los que se puede mencionar: el atrevimiento, ser agradable, cuidadoso, ansioso, neurótico y abierto a experiencias, no todas se presenta a la vez en algunas personas es más marcado y en otras hay ausencia de estas características.

## Marco legal

En cuanto al marco legal el proceso de selección tiene inmersos una serie de elementos legales tales como la contratación, el tratamiento de datos personales, regulación de información, derecho al trabajo, igualdad, se mencionan algunas leyes referentes a la selección y contratación de personal ya que en el caso de empresas particulares no rige legislación jurídica, cada empresa se regula de acuerdo con sus políticas internas ajustadas a la normatividad general vigente.

Los tratados internacionales recalcan la importancia del derecho al trabajo, toda persona tiene derecho al trabajo y a elegirlo en condiciones de igualdad, equidad, libertad. Los procesos que se desarrollen para acceder a los cargos vacantes deben cumplir el marco legal nacional e internacional, garantizando el acceso al trabajo de forma igualitaria. No existe en Colombia un control específico de seguimiento a los procesos de selección de personal, se deja a criterio de los profesionales que los aplican específicamente para empleos de empresas particulares.

Para el caso de empresas del estado, empleos públicos, encontramos la ley 1960 del 2019, Artículo 29. Concursos. La provisión definitiva de los empleos públicos de carrera administrativa se hará mediante procesos de selección abiertos y de ascenso los cuales adelantará la Comisión Nacional del Servicio Civil o la entidad en la que esta delegue o desconcentre la función.

La Constitución Política de Colombia consagra como derecho fundamental, el derecho al trabajo que se identifica en diferentes partes a continuación se relaciona algunos de sus artículos:

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”.

Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación

laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud. (Constitución política de Colombia, 1991).

La Corte Constitucional en Sentencia 1-1266 de 2008 señaló frente a los criterios de selección de personal:

“Proceso de selección de personal: Facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan”.

La Corte ha precisado que las entidades, tanto estatales como privadas, pueden establecer requisitos de ingreso en un proceso de selección, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas, y sean proporcionales según las finalidades que con ellos se buscan (Sentencia T-463 de 1996).

Las entidades privadas pueden exigir requisitos de ingreso en un proceso de selección, siempre que estos no violen el derecho a la igualdad de las personas, ni fijen de forma implícita o explícita discriminación o preferencia alguna y siempre que estén contenidos en el reglamento de trabajo conforme a lo establecido por el artículo 104 y siguientes del Código Sustantivo del Trabajo, el cual establece que:

“Artículo 104. Definición. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados.

## **Metodología de la investigación**

Al desarrollar el trabajo de investigación “Deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa panadería y pastelería Dellypan” se analiza el proceso que se lleva a cabo para el reclutamiento y selección de personal en la panadería, esto con el fin de validar la información de la metodología que se está aplicando y poder realizar un examen diagnóstico y presentar sugerencias mediante un plan de mejoramiento para estos procesos y el beneficio de su aplicabilidad.

Por las condiciones de la investigación se propone desarrollar una metodología mixta, tanto cuantitativa como cualitativa que ofrecen suficiente información, se recogen datos que proporcionan los resultados que responden a las necesidades. Aplicar la metodología mixta tiene ventajas ya que se combinan elementos con el objeto de obtener una radiografía más completa que suministre un enfoque integrador donde se adopta y analiza datos estadísticos con conocimientos contextualizados de mayor importancia, al mismo tiempo permite verificación de resultados de las fuentes, cuyo objetivo es encontrar patrones en los datos para establecer las posibles relaciones que respaldar las teorías planteadas y desarrollar nuevas.

### **Instrumentos de recolección de datos**

La primera intervención que se realizó en la empresa fue una entrevista a los propietarios de la panadería con el fin de verificar el método que se está utilizando para la selección de los empleados, identificar los pasos aplicados y la persona responsable. En la entrevista se realizan 6 preguntas relacionadas con el proceso de reclutamiento, selección y vinculación de personal que permiten identificar como se está llevando a cabo este proceso y detectar las dificultades con mirar a presentar un plan de mejora.

Se realiza igualmente encuesta a los 8 trabajadores vinculados en la actualidad a la panadería, la encuesta aplicada contiene 9 preguntas que permite a los trabajadores indicar la forma como ingresaron a la empresa y presentar su punto de vista de forma más detallada de aquellas falencias que consideran se están presentando en el área de Selección de personal, su repercusión en el entorno laboral, si cuentan con un proceso de inducción, si conocen las competencias y requisitos necesarios para postularse, como fue su proceso de ingreso, si cumplieron los pasos de reclutamiento, preselección, aplicación de pruebas, valoración de candidatos y presentación de documentación.

La encuesta aplicada a los empleados permite identificar el proceso que se aplicó para la vinculación del personal e identificar en qué punto está fallando la empresa, los tipos de ajustes, cambios o modificaciones que se deben implementar para mejorar el proceso. Se utilizará la plataforma virtual formularios de Google para las encuestas, esto permitirá que las respuestas sean tabuladas y se generen los gráficos para facilitar el análisis de resultados.

### **Fuentes de recolección de información**

#### ***Fuentes primarias:***

Se obtiene por información suministrada por propietarios y empleados de la empresa, documentos aportados por los propietarios, consultas propias, informes de archivo, reglamento interno.

#### ***Fuentes secundarias:***

Consultas con diferentes fuentes sobre el tema de reclutamiento y selección, investigaciones ya realizadas, artículos, libros, tesis de grado entre otras que permitan afianzar conocimientos y conceptos.

## Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista al propietario de la empresa Panadería y Pastelería Dellypan, se evidencia que se aplica un proceso de selección básico que consiste en identificar la vacante, ubicar hojas de vida entre personas conocidas y por referencia de los mismos empleados, se aplica una entrevista, se analiza la experiencia y se contrata. La empresa no cuenta con una política interna documentada sobre la selección de personal, la elección la realiza el propietario directamente y para esta labor utiliza un tiempo de 2 días, la generalidad para que un trabajador deje su cargo es la renuncia ya que encuentra otras oportunidades laborales, también hay despidos por incumplimiento de funciones y ausentismo, sin embargo esta situación no es frecuente, el propietario considera que está aplicando un proceso efectivo ya que la empresa es pequeña y no es posible incluir un área exclusiva encargada del talento humano. De acuerdo con la entrevista y respuestas obtenidas, se verifica la necesidad de la mejora del proceso, indicando las etapas que debe surtir para la vinculación de un empleado.

Las encuestas aplicadas a los 8 empleados se enfocan básicamente en su percepción acerca del proceso que presentó para el ingreso a la panadería, las evaluaciones que hizo, si el proceso fue claro, si considera que deben hacerse cambios, la satisfacción en su trabajo, si piensa renunciar al cargo, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

El mejor medio para conocer la existencia de una vacante es la bolsa de empleos, se refieren a las empresas especializadas en conocer y difundir las vacantes existentes en una determinada empresa, consideran que esta es la mejor opción y que brinda oportunidades iguales para los aspirantes, el resultado de esta opción es del 37,5%.

Consideran que la mejor opción para elegir a un candidato a ocupar el cargo es la aplicación de pruebas con un 50%, seguido de entrevistas y recepción de hojas de vida en la empresa con un 25% cada una, están de acuerdo que se debe aplicar pruebas inherentes a las funciones, esto ayudaría a que el nuevo empleado aplique sus conocimientos en el área y apoye a sus compañeros mejorando los procesos.

En cuanto a la pregunta de quienes deben intervenir en el proceso de selección un 87,5% contesta que debe hacerse por profesionales del área y un 12,5% los propietarios de la empresa, los empleados están de acuerdo que esta actividad no sea de exclusividad de los propietarios deben contar con el apoyo de personas con conocimiento en este proceso. Aducen que la información que recibieron cuando se les aplicó el proceso de selección fue clara un 75%, y un 12,5% no tan clara, lo que indica que no hay uniformidad en cuanto a la información sobre el proceso que se va a aplicar a los candidatos. Un 87,5% contesta que los participantes participaron en las mismas condiciones de evaluación para ocupar la vacante, lo que indica que el propietario realiza la selección de forma imparcial, sin embargo, este mismo porcentaje de 87,5% considera que deben presentarse mejoras en este proceso.

De acuerdo con la gráfica donde se analiza la relación laboral con los compañeros, se observa que un 62,5% no presentan inconvenientes siendo un porcentaje regular no adecuado para un excelente ambiente laboral, ya que existe un 37,5% de funcionarios que no tienen la mejor relación generándose discordias entre los mismos, afectando el desempeño en sus funciones y a la vez el rendimiento de la empresa. El acompañamiento de inducción se cumplió al 100%, se les indica en su totalidad las actividades que deben desarrollar de acuerdo con su cargo, comprobando que la empresa está preparada en la formación inicial que suministra a sus nuevos colaboradores o funcionarios.

A la pregunta sobre su la posibilidad de renunciar al cargo, se puede observar que existe insatisfacción de parte de los empleados de la empresa, ya que arroja que el 50% de los colaboradores han considerado en algún momento renunciar, de acuerdo con el resultado la empresa debe conocer, evaluar y analizar las falencias e insatisfacciones que existe y que afectan la estabilidad laboral de sus empleados.

Con los anteriores resultados de la investigación se concluye que existe la necesidad de la mejora del proceso de selección de personal que se aplica al interior de la empresa panadería y pastelería Dellypan que le permita identificar candidatos para ocupar el cargo vacante que mejor se ajuste a sus necesidades, que cumpla con los requisitos establecidos, la elección para que sea certera debe surtir ciertos pasos que se describen en las recomendaciones.

## Conclusiones

A partir del análisis precedente es posible concluir que la aplicación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal contribuye para que las empresas cuenten con el personal adecuado para realizar las labores, disminuye costos administrativos, promueve motivación laboral, mejora el rendimiento, la productividad y genera un mejor ambiente de trabajo.

Se puede determinar que el proceso de selección de personal no es exclusivo de grandes empresas, en el caso de las pequeñas empresas que no cuentan con los recursos para sostener el área de gestión humana, se puede implementar una guía práctica que les permita aplicar cada uno de los pasos para el reclutamiento y selección de personal, una vez se cuente con esta guía corresponde realizar su aplicación en el momento de requerir nuevo personal.

Se evidencia que algunas empresas consideran el proceso de reclutamiento y selección de personal, como una actividad de poca importancia, sin embargo, cuando se siguen los procesos o reglas correctos de reclutamiento y selección, la rotación de empleados puede reducirse de forma significativa y los objetivos de la empresa se conseguirán de forma eficaz y en el corto plazo.

Dentro del análisis se puede deducir que los medios que se utilicen para divulgar la convocatoria y el reclutamiento pueden hacer la diferencia, para que se cuente con los mejores candidatos para ocupar una vacante en la empresa, en la actualidad se dispone de diferentes plataformas para la divulgación, las más utilizadas son los sitios web especializados donde se publican ofertas laborales las cuales que llegan a un gran número de candidatos.

En virtud de la investigación se concluye que el capital humano constituye un activo fundamental en la empresa y debe considerarse como una fuente de ingresos, las organizaciones deben apostarle a tener personal con cualidades, habilidades, competencias, compromiso,

actitudes, y desempeño que se enfoque en los resultados, esto se logra mediante la aplicación de un proceso de selección, que permita identificar estas competencias, se hace necesario la implementación de procesos administrativos que contribuyan en la selección, incorporación, retención y desarrollo del capital humano.

En conclusión, podemos decir que las técnicas de selección permiten descubrir elementos particulares de la personalidad y aptitudes candidato. Esta técnica debe contar con características definidas como la rapidez, confiabilidad y eficacia para proporcionar el mejor pronóstico sobre el desempeño que puede tener el candidato en el desarrollo de sus funciones.

## Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos y según el análisis realizado a la entrevista y encuestas aplicadas se presentan las siguientes recomendaciones para la empresa panadería y pastelería Dellypan:

Aplicar las mejoras al proceso de reclutamiento y selección de personal, de esta forma garantizar la contratación de personal de manera organizada, transparente y equitativa encaminada a los objetivos y valores corporativos de la empresa, permitiendo elegir el mejor recurso humano, evitar ausentismos y tener un excelente clima laboral.

Seguir y adecuar un procedimiento apropiado, en el momento de evaluar conocimientos, experiencia, aptitudes, habilidades, valores y compromiso cumplir con las diversas etapas: publicación de la oferta laboral en los diferentes medios, recepción de hojas de vida, clasificación y elección de los candidatos, aplicación de las pruebas psicotécnicas y de conocimiento, entrevista, visita domiciliaria, y finalmente la vinculación del colaborador a la empresa a través de un contrato laboral junto con toda la reglamentación según el código laboral.

Realizar periódicamente la actualización y el seguimiento al modelo de reclutamiento y selección del personal de la empresa Dellypan y de esta forma poder verificar si los procesos a tener en cuenta se llevan a cabo según lo establecido.

Para efectos de vinculación en caso de presentarse una vacante, realizar primero una convocatoria interna, dando oportunidad a los trabajadores actuales para lograr promociones, ascensos o cambios de actividad, esto contribuye al mejoramiento del clima laboral de la empresa.

Vincular la empresa a las plataformas de empleo, esto le proporciona prestigio y reconocimiento al mismo tiempo que contribuye a que tenga un buen número de candidatos con buenas capacidades que se encuentran compitiendo en el campo laboral.

Apoyarse en formatos para la aplicación de pruebas psicotécnicas actualizados que contribuyan a identificar al mejor candidato para el cargo.

Se presenta una guía rápida que contiene los pasos para el proceso de reclutamiento y selección de personal y se recomienda su aplicación.

### Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.176-204) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/66638>
- Becerra, F., & Pino, J. (2014). Desarrollo socioeconómico local en Cienfuegos. Mediciones a escala municipal y estrategias de transformación desde el territorio. En Miradas a la economía cubana: desde una perspectiva territorial. La Habana, Cuba: Editorial Caminos. <https://www.worldcat.org/title/miradas-a-la-economia-cubana-desde-una-perspectiva-territorial/oclc/948028054>.
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.309-341). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/69130>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3ra. Ed). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela y Academia. [https://www.researchgate.net/publication/293652916\\_Tecnologia\\_de\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_En\\_2\\_tomos\\_Tercera\\_edicion\\_corregida\\_y\\_ampliada](https://www.researchgate.net/publication/293652916_Tecnologia_de_gestion_de_recursos_humanos_En_2_tomos_Tercera_edicion_corregida_y_ampliada)
- Chiavenato, I. (2017). Comunicación. En Comportamiento organizacional. (pp. 305-334). México: McGraw-Hill. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dificultad-del-exito-en-las-organizaciones-2-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill, 2009
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de la Organización. Mc Graw Hill. Bogotá.

- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano* (3ra Ed). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. Varela R. (2015). (pp.197-213). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.  
<https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>.
- García Solarte, Mónica (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27),162-200. [fecha de Consulta 14 de mayo de 2022]. ISSN: 1657-6276. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612782006>.
- González, S.; Olivares, N. y Ramos, J. (2013). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos*. Capital Humano. Segunda edición. México.
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. *Pensamiento y Gestión*, 18, 103-137.
- López, J. O. (2004). *Constitución política de Colombia*. Plaza y Janes Editores Colombia sa.
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Rodríguez, L., et al. (2021). *Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Intermegamundo*. [Curso de profundización]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41893>.

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>

Toro, L. (2008). La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la clínica las vegas y su impacto en servicios, calidad y logro de resultados estratégicos. Tesis para optar al título de especialista en Gerencia de servicio. Medellín: Universidad de Medellín.

## **Anexos**

### **Anexo A.**

*Entrevista inicial Justificación de la investigación empresa panadería y pastelería*

*Dellypan.*

En la entrevista se realizan varias preguntas relacionadas con el proceso de reclutamiento, selección y vinculación de personal que permiten identificar como se está llevando a cabo estos procesos y detectar las dificultades con miras a presentar un plan de mejora.

Entrevista de carácter privado cuya información se utilizará con fines netamente de investigación para la empresa.

**Anexo B.***Cuestionario entrevista aplicada a propietario panadería.*

1. ¿La empresa cuenta con una política interna documentada sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y escogencia en el caso de que se requiera vincular a de empleados?

Observaciones: \_\_\_\_\_

3. ¿Quién es la persona encargada de realizar dicho proceso y cuánto tiempo invierten?

Observaciones: \_\_\_\_\_

4. ¿El empleado contratado se queda por varios años, renuncia o es despedido?

Observaciones: \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que el proceso que aplica para la vinculación de personal es efectivo?

Observaciones:

\_\_\_\_\_

6. Describa el proceso que lleva a cabo para la elección de un empleado para su empresa.

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Anexo C.**

*Encuesta proceso de reclutamiento y selección aplicados a empleados.*

<b>1.</b>	Cuál cree que es el mejor medio para conocer la existencia de una vacante
<input type="radio"/>	Sitio web de la empresa
<input type="radio"/>	Bolsa de empleo
<input type="radio"/>	Diario local
<input type="radio"/>	Recomendación
<b>2.</b>	Cuáles procesos se deben aplicar para elegir al mejor candidato
<input type="radio"/>	Recepción hojas de vida en la empresa
<input type="radio"/>	Entrevistas
<input type="radio"/>	Aplicación de pruebas
<input type="radio"/>	Diario local
<input type="radio"/>	Recomendación
<b>3.</b>	Quiénes considera que deben intervenir en la selección del personal
<input type="radio"/>	Propietarios
<input type="radio"/>	Profesionales del área
<input type="radio"/>	Empresa contratada
<b>4.</b>	La información que se suministró para el proceso de selección fue:
<input type="radio"/>	Clara
<input type="radio"/>	Medianamente clara
<input type="radio"/>	No tan clara
<input type="radio"/>	No recibió información
<b>5.</b>	Considera que todos los aspirantes participaron en las mismas condiciones

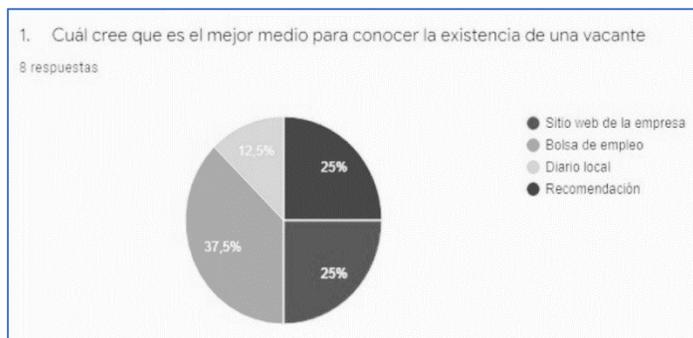
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> SI</li><li><input type="radio"/> NO</li><li><input type="radio"/> _____</li></ul>
<p><b>6.</b> ¿Cree que se debe mejorar el proceso para la vinculación del personal?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> SI</li><li><input type="radio"/> NO</li><li><input type="radio"/> _____</li></ul>
<p><b>7.</b> ¿Ha tenido inconvenientes con sus compañeros que apenas ingresan?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> SI</li><li><input type="radio"/> NO</li><li><input type="radio"/> _____</li></ul>
<p><b>8.</b> ¿Se le indicaron las actividades que debía desarrollar en su cargo?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> SI</li><li><input type="radio"/> NO</li><li><input type="radio"/> _____</li></ul>
<p><b>9.</b> Ha considerado renunciar a la empresa en alguna oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> SI</li><li><input type="radio"/> NO</li><li><input type="radio"/> _____</li></ul>

## Anexo D.

*Resultados de la encuesta aplicada a los empleados panadería.*

### Figura 1.

*Respuesta pregunta N. 1.*



Fuente: Autoría propia. Formularios Google

### Figura 2.

*Respuesta pregunta N. 2.*



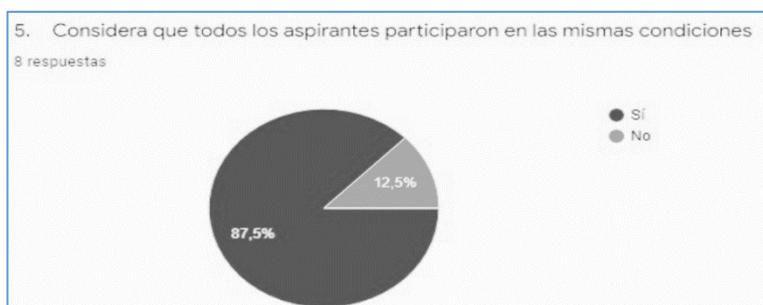
Fuente: Autoría propia. Formularios Google

**Figura 3***Respuesta pregunta N. 3*

Fuente: Autoría propia. Formularios Google

**Figura 4.***Respuesta pregunta N. 4*

Fuente: Autoría propia. Formularios Google

**Figura 5.***Respuesta pregunta N. 5*

Fuente: Autoría propia. Formularios Google

**Figura 6.**

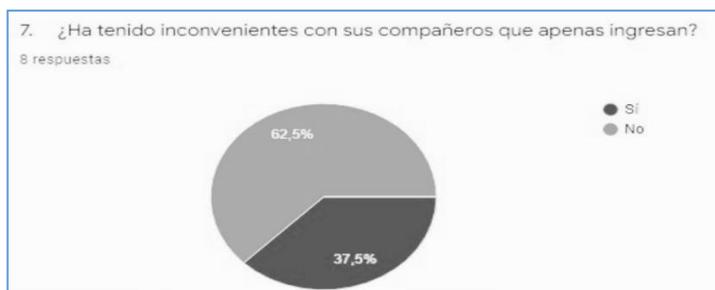
*Respuesta pregunta N.6.*



Fuente: Autoría propia. Formularios Google

**Figura 7.**

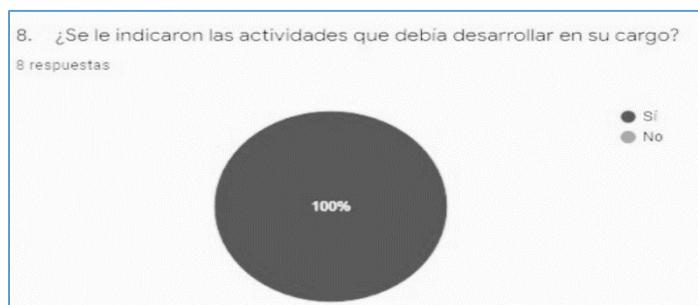
*Respuesta pregunta N.7.*



Fuente: Autoría propia. Formularios Google

**Figura 8.**

*Respuesta pregunta 8.*



Fuente: Autoría propia. Gráfico formularios Google

**Figura 9.**

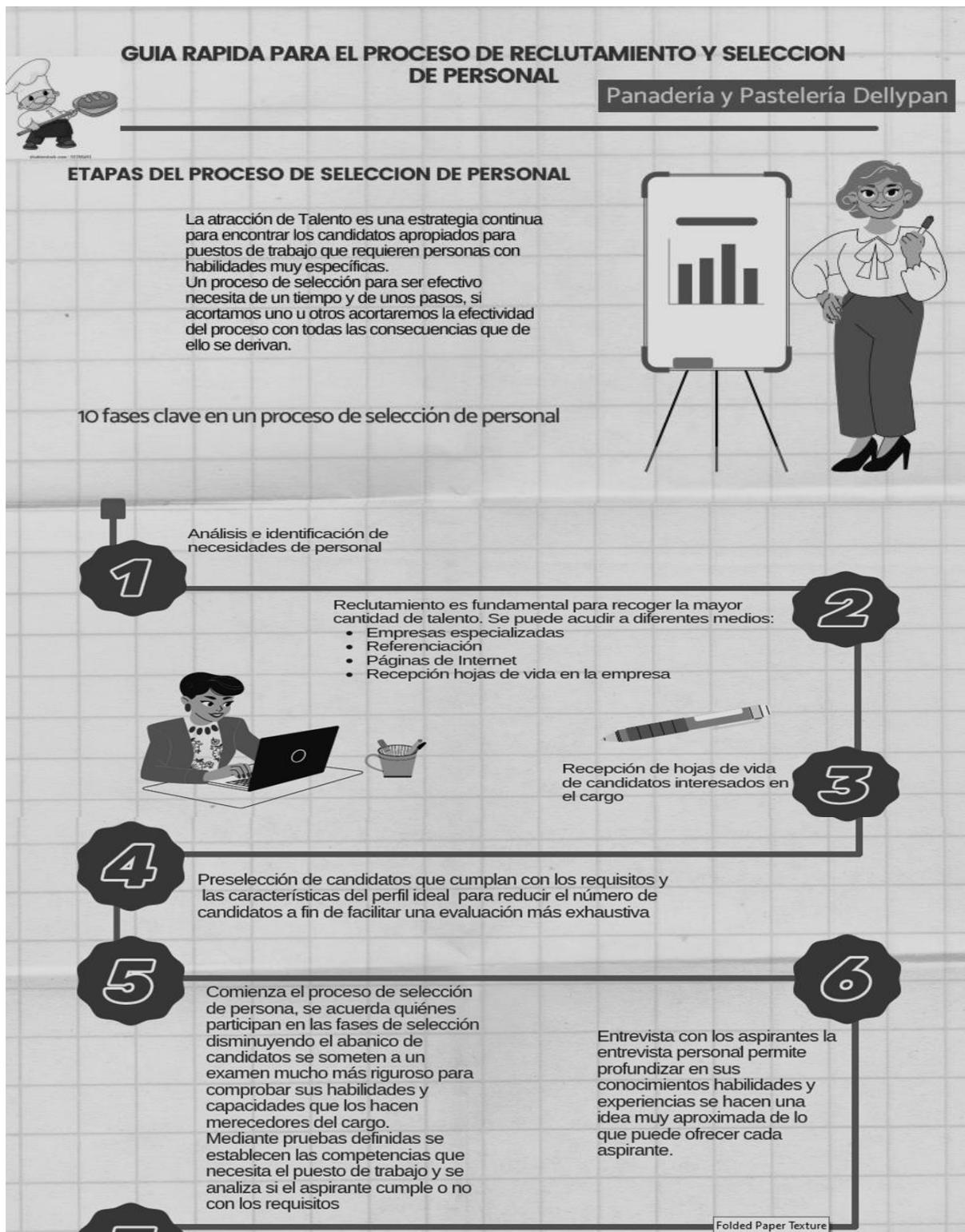
*Respuesta pregunta 9.*



Fuente: Autoría propia. Gráfico formularios Google

## Anexo E.

Guía rápida para aplicar las etapas del proceso de selección de personal.





Fuente: Autoría Propia. Herramienta Canva.