



DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN Y PERFILES DE PUESTO  
EN UNA EMPRESA DE BATIDOS A BASE DE MANGO

Valeria Calero Maquilón  
Yury Alexandra Lenis Lagos

Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez (INTENALCO)  
Programa Técnico Profesional en Costos y Contabilidad  
Diplomado en Gestión Estratégica del Talento Humano  
Cali, Colombia  
2026

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN Y PERFILES DE PUESTO  
EN UNA EMPRESA DE BATIDOS A BASE DE MANGO

Valeria Calero Maquilón  
Yury Alexandra Lenis Lagos

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
*Técnico Profesional en Costos y Contabilidad*

Profesor (a)  
Mag en Educación José Jairo Vergara Rivera

Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez (INTENALCO)  
Programa Técnico Profesional en Costos y Contabilidad  
Diplomado en Gestión Estratégica del Talento Humano  
Cali, Colombia  
2026

**Resumen**

La gestión estratégica del talento humano en las organizaciones requiere del adecuado diseño de los perfiles de puesto, los cuales deben estar articulados con un proceso de selección de personal acorde con las necesidades reales de la organización. En pequeñas y microempresas, como la empresa dedicada a la venta de batidos a base de mango objeto de estudio, estos procesos suelen desarrollarse de manera empírica, lo que impacta directamente en la gestión organizacional, la operación diaria, los resultados esperados y el ambiente laboral.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa en relación con los perfiles de puesto y el proceso de selección de personal. Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, aplicando una lista de chequeo con revisión documental y una entrevista semiestructurada al propietario de la empresa. A partir de los resultados obtenidos, se identificó la necesidad de definir funciones y competencias claras. Como resultado, se plantea una propuesta de intervención basada en el ciclo PHVA, orientada a fortalecer la organización interna y mejorar el desempeño del personal.

**Palabras clave:**

Perfil de puesto, selección de personal, competencias, gestión organizacional

**Abstract**

Strategic human talent management in organizations requires the proper design of job profiles, which must be aligned with a personnel selection process that meets the organization's actual needs. In small and micro-enterprises, such as the mango-based smoothie company under study, these processes are often developed empirically, directly impacting organizational management, daily operations, expected results, and the work environment.

This study aims to analyze the company's current situation regarding job profiles and the personnel selection process. A descriptive qualitative approach was used, employing a checklist with document review and a semi-structured interview with the company owner. Based on the results, the need to define clear roles and competencies was identified. Consequently, an intervention proposal based on the PDCA cycle is presented, aimed at strengthening the internal organization and improving employee performance.

**Keywords:**

Job Profile, recruitment, competencies, organizational management

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

<b><u>LISTA DE FIGURAS.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>LISTA DE TABLAS.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b><u>INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b><u>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b>1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>10.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
10.1.1 OBJETIVO GENERAL .....	11
12.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>12.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b><u>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</u></b>	<b><u>14</u></b>
<b>2.1 BASES TEÓRICAS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b><u>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</u></b>	<b><u>19</u></b>
ENCUESTA PARA EL DUEÑO DE LA EMPRESA (RESPUESTA ABIERTA) .....	22
<b><u>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>25</u></b>
<b>2.4 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>25</b>

<b>4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
ENCUESTA PARA EL DUEÑO DE LA EMPRESA (RESPUESTA ABIERTA) .....	27
<b>4.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b><u>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</u></b>	<b><u>32</u></b>
<b><u>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....</u></b>	<b><u>34</u></b>
<b><u>RERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>ANEXOS: .....</u></b>	<b><u>38</u></b>

## Lista de figuras

Figura 1. Sede de chipichape .....	16
Figura 2. Maracumango, producto más vendido .....	17
Figura 3. Gráfico de conformidades y no conformidades .....	26

## Lista de tablas

Tabla 1. Lista de chequeo .....	21
Tabla 2. Resultados lista de chequeo .....	26
Tabla 3. Plan de intervención, propuesta de valor .....	33

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la adecuada gestión del talento humano se ha convertido en un aspecto fundamental para el funcionamiento y crecimiento de las empresas, especialmente en las microempresas y negocios familiares. Aunque este tipo de organizaciones suelen apoyarse en la experiencia y el trabajo diario, la falta de procesos formales puede generar desorden interno, dificultades en la asignación de funciones y problemas en la selección del personal.

El presente trabajo se desarrolla a partir del estudio de una empresa dedicada a la preparación y venta de batidos naturales a base de mango, ubicada en la ciudad de Cali. A pesar de su crecimiento progresivo y de la buena aceptación de sus productos, la empresa no cuenta con perfiles de puesto definidos ni con un proceso estructurado de selección del talento humano, lo que ha llevado a que las funciones se asignen de manera empírica y sin criterios claros.

Ante esta situación, el trabajo busca analizar la forma en que se gestionan actualmente las funciones y la selección del personal dentro de la empresa, con el fin de identificar las principales debilidades en su organización interna. A partir de este análisis, se pretende diseñar perfiles de puesto y un proceso de selección acorde a las necesidades del negocio, que permita mejorar el desempeño del personal, fortalecer la organización y contribuir a la calidad del servicio ofrecido.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Problema de investigación

En Colombia, las microempresas representan más del 90% del sector empresarial y son una parte importante para la generación de empleo y el desarrollo económico local. Sin embargo, muchas de estas organizaciones tienen manejo familiar, esto las lleva a enfrentar desafíos importantes en la gestión del talento humano, como procesos de selección informales, falta de definición de roles y ausencia de programas de capacitación estructurados.

Según Chiavenato (2018), el análisis y descripción de cargos permite identificar qué hace un puesto, cómo lo hace y qué requisitos debe cumplir quien lo ocupa. La descripción del cargo incluye tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, mientras que la especificación del puesto señala los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios. Este proceso es fundamental para seleccionar, capacitar, evaluar y remunerar adecuadamente al personal, ya que permite ver información clara y objetiva sobre cada función dentro de la organización. Esto es de gran importancia en sectores como alimentos y bebidas, donde la calidad del producto y el servicio al cliente son fundamentales para mantener a los clientes y conseguir el éxito comercial.

La empresa de batidos a base de mango ubicada en Cali, inició en el mercado con un pequeño puesto en el parque La Flora, luego se expandieron con un carrito en el centro comercial Chipichape. Sin embargo, su crecimiento que ha sido paso a paso no ha estado acompañado de una estructura interna formal y organizada. Cuenta con solo cuatro empleados, todos miembros de la misma familia, la empresa no cuenta con procesos definidos de selección ni con una buena identificación de roles. Esta situación puede generar fallas operativas, afectar la calidad del producto y dificultar las posibilidades de

expansión futura, especialmente en un entorno donde la gestión estratégica del talento humano es clave para la sostenibilidad empresarial.

Además, la forma de seleccionar y reclutar al personal también es de gran impacto en el desempeño del negocio. En las empresas familiares es muy común contratar solamente a parientes, lo que tiende a reducir las diferentes habilidades dentro del equipo. Si la empresa define claramente las funciones, los requisitos y los compromisos de cada puesto, podrá asignar mejor las tareas conociendo las fortalezas de cada trabajador y en el futuro abrir oportunidades a nuevo personal que aporten ideas y capacidades adicionales.

Finalmente, la falta de un proceso de selección formal hace que las decisiones de contratación se basen principalmente en la cercanía familiar sin criterios claros de evaluación. Esto dificulta la comparación entre candidatos y la elección del perfil mas adecuado para cada puesto y un proceso de selección que permitan mejorar la organización interna y fortalecer el desempeño de la microempresa.

### Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar perfiles de puesto y un proceso de selección de talento humano para una empresa de batidos a base de mangos?

## 10.1 Objetivos

### *10.1.1 Objetivo general*

Diseñar perfiles de puesto y un proceso de selección del talento humano para una empresa de batidos a base de mango.

### *12.1.1 Objetivos específicos*

1. Estudiar las teorías sobre procesos de talento humano que se aplican en las empresas.

2. Identificar los factores por los cuales la empresa no cuenta con perfiles de puesto ni con un proceso de selección definido.

3. Diseñar los perfiles de puesto y proponer un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa.

## 12.2 Justificación de la investigación

La justificación de este trabajo de investigación está en el papel clave que desempeña el talento humano en el éxito y la sostenibilidad de una empresa. Un personal correctamente seleccionado, capacitado y ubicado en el cargo correcto influye de forma directa en la calidad del servicio, el producto y en la satisfacción del cliente.

Contar con un proceso de selección adecuado permite elegir a las personas correctas para cada área de trabajo. Cuando se hace este proceso de una forma desorganizada, se presentan problemas, errores y fallas en la contratación de personal, desmotivación o una alta rotación, lo que afecta el clima laboral y el funcionamiento general de la empresa. Al respecto, Chiavenato (2017) señala que “una selección inadecuada de personal genera costos elevados para la organización y repercute directamente en la eficiencia y el desempeño de los trabajadores”, lo que evidencia la importancia de contar con procesos formales y estructurados.

La empresa de batidos a base de mango ha logrado crecer con esfuerzo, pero aun funciona de manera muy informal, lo que ha generado algunas dificultades en su organización interna. No hay claridad sobre las tareas de cada persona, la enseñanza a los nuevos se hace sobre la marcha y no existe un método claro para mejorar el trabajo, esto puede causar problemas en la calidad del servicio y obstáculos para que el negocio siga avanzando.

Por ello, es necesario crear una forma más organizada de manejar al personal, esto permitirá que cada trabajador sepa exactamente qué debe hacer, que haya una manera clara de enseñar y preparar a los nuevos, y que el trabajo sea más ordenado y eficiente. Con estas mejoras la empresa podrá brindar un mejor servicio, evitar errores y tener más posibilidades de crecer y mantenerse en el mercado.

Por lo tanto, este trabajo se justifica porque busca proponer un proceso claro y sencillo de selección y perfiles de cargos del talento humano, que ayude a mejorar el desempeño del personal y fortalezca el crecimiento de la empresa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Bases Teóricas

El análisis de los perfiles de cargo y del proceso de selección de personal se apoya en los aportes teóricos de autores reconocidos en la gestión del talento humano. Entre ellos destacan Idalberto Chiavenato y Martha Alles, quienes han desarrollado modelos fundamentales para comprender la relación entre las personas y los cargos que ocupan dentro de las organizaciones. Sus planteamientos, desarrollados principalmente entre las décadas de 2000 y 2010, resaltan la importancia de una adecuada alineación entre competencias individuales y necesidades organizacionales (Chiavenato, 2018; Alles, 2012).

Chiavenato (2018) define el perfil de cargo como el resultado del análisis y la descripción del puesto, el cual incluye las funciones, responsabilidades, requisitos académicos, experiencia y competencias necesarias para su desempeño. Según el autor, el perfil de cargo constituye una herramienta básica de la gestión del talento humano, ya que sirve de referencia para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, permitiendo una mayor coherencia en la administración del personal.

En relación con el proceso de selección, Chiavenato (2017) lo concibe como un proceso de comparación entre los requisitos del cargo y las características de los candidatos. Este autor sostiene que una selección adecuada contribuye a reducir la rotación de personal, minimizar los costos derivados de una mala contratación y mejorar el desempeño organizacional. Para ello, enfatiza el uso de técnicas objetivas como entrevistas estructuradas, pruebas de conocimiento y evaluaciones psicológicas.

Por su parte, Martha Alles introduce el enfoque de gestión por competencias como eje central para la elaboración de perfiles de cargo. Según Alles (2012), los perfiles deben construirse a partir de competencias clave alineadas con la estrategia organizacional, las cuales incluyen conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables. Desde esta

perspectiva, el perfil de cargo va más allá de una simple descripción de tareas, convirtiéndose en una herramienta estratégica para la gestión del talento.

En cuanto al proceso de selección, Alles (2005) plantea que este debe enfocarse en identificar si el candidato posee las competencias necesarias para desempeñar el cargo con éxito. La autora destaca la entrevista por competencias como una técnica fundamental, ya que permite evaluar conductas pasadas del candidato como un predictor del comportamiento futuro en situaciones laborales similares.

Otro aporte relevante de Alles (2012) es la integración del perfil de cargo con otros subsistemas de talento humano, como la capacitación, la evaluación del desempeño y los planes de desarrollo. La autora señala que una selección basada en competencias facilita la identificación de necesidades de formación y promueve el crecimiento profesional del colaborador dentro de la organización.

Tanto Chiavenato (2018) como Alles (2012) coinciden en que la ausencia de perfiles de cargo bien definidos afecta negativamente el proceso de selección de personal. Ambos autores advierten que contratar personas sin las competencias adecuadas puede generar bajo desempeño, desmotivación, conflictos laborales y un aumento en los costos operativos de la empresa.

## 2.2 Descripción de la organización

La empresa que se analiza es un negocio de batidos a base de mango, dedicado a la preparación y venta de bebidas naturales. Hace parte del sector económico de alimentos y bebidas, específicamente al comercio minorista de productos preparados para el consumo inmediato. Es una empresa pequeña que ha crecido gracias al esfuerzo de sus dueños y a la aceptación de sus productos por parte de los clientes. Su funcionamiento se basa principalmente en el trabajo diario y en la experiencia adquirida con el tiempo.

La actividad principal de la empresa consiste en la preparación de batidos naturales a base de mango, los cuales se preparan en el momento de la venta utilizando fruta fresca y otros ingredientes básicos. El proceso incluye la preparación de la fruta, el mezclado de los ingredientes y la entrega directa del producto al cliente.

La empresa cuenta con dos sedes: una ubicada en el sector de La Flora y otra en el centro comercial Chipichape. Actualmente, la empresa cuenta con cinco trabajadores, entre miembros de la familia y amigos. dentro del equipo hay una joven encargada de manejar las redes sociales, quien se ocupa de la creación de contenido, promoción de los productos y comunicación con los clientes. El uso de las redes sociales ha sido muy importante para el crecimiento del negocio, ya que ha ayudado a que más personas lo conozcan, a atraer nuevos clientes y mantener una buena relación con el público.



*Figura 1. Sede de chipichape*

En cuanto a los horarios de atención, la sede ubicada en La Flora funciona los sábados, domingos y festivos, de 3:00 p.m. a 8:30 p.m., mientras que la sede de centro comercial Chipichape abre todos los días de 11:00 a.m. a 8:00 p.m.

En la actualidad la empresa no cuenta con procesos formales de selección ni con perfiles de puesto definidos. Los trabajadores realizan sus tareas de manera práctica, según la experiencia, lo que genera falta de claridad en las responsabilidades y dificultades para organizar el trabajo. Estas situaciones pueden afectar el orden interno y limitar el crecimiento del negocio.

Por esta razón, es importante diseñar un proceso claro de selección y definir perfiles de puesto que permitan mejorar la organización interna, fortalecer el desempeño del personal y garantizar la calidad del servicio ofrecido por la empresa.



*Figura 2. Maracumango, producto más vendido*

### 2.3 marco legal

La Constitución Política de Colombia, en su artículo 25, define el trabajo como un derecho y una obligación social. Además, señala que debe realizarse en condiciones justas y dignas. Esto significa que las empresas deben ofrecer procesos de contratación claros y justos, respetando la igualdad de oportunidades y los derechos de las personas desde el momento en que se selecciona al personal.

Por otro lado, el Código Sustantivo del Trabajo regula la relación entre empleadores y trabajadores. En este se establecen normas sobre la contratación, las funciones que debe cumplir el trabajador y las responsabilidades del empleador. Aunque no obliga directamente a crear perfiles de puesto, sí resalta la importancia de que las funciones y condiciones del trabajo estén bien definidas. Esto se logra más fácilmente cuando la empresa cuenta con cargos claros y un proceso de selección bien organizado.

Además, la Ley 1581 de 2012, relacionada con la protección de datos personales, es importante dentro de los procesos de selección. Esta ley exige que las empresas manejen con cuidado la información personal de los aspirantes y trabajadores. Esto incluye datos obtenidos a través de encuestas, hojas de vida u otros medios, asegurando que la información sea confidencial y se utilice de manera adecuada

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 1. Enfoque Epistemológico

El presente estudio se enmarca en un paradigma interpretativo, dado que busca comprender las percepciones, experiencias y significados que los actores sociales (empleador) atribuyen a la gestión del talento humano en el contexto organizacional. Este enfoque permite analizar la realidad desde la perspectiva de los participantes, priorizando la subjetividad y la construcción social del conocimiento.

Desde esta postura, se asume que la realidad es multidimensional y dinámica, por lo que el investigador actúa como un facilitador que interpreta los datos recolectados, sin pretender generalizaciones estadísticas, sino profundizar en la comprensión de fenómenos específicos.

### 2. Tipo de Investigación

Esta investigación tiene un enfoque sencillo y descriptivo, ya que busca entender cómo se realizan actualmente los procesos de selección de personal y cómo se asignan las funciones dentro de la empresa. Para obtener la información, se aplicará una encuesta a los trabajadores, con el objetivo de conocer su opinión sobre cómo se reparten las tareas, si tienen claras sus responsabilidades y cómo se lleva a cabo la selección del personal.

La información recolectada permitirá identificar los principales problemas en la organización del personal y servirá como base para proponer mejoras que se ajusten a las necesidades reales del negocio

La investigación adopta un diseño cualitativo de corte exploratorio, ya que su objetivo principal es:

- Explorar las prácticas, desafíos y oportunidades en la gestión estratégica del talento humano en la empresa Mangos.

- Describir las percepciones del empleador sobre temas como clima laboral, desarrollo de competencias, retención de talento y alineación con los objetivos organizacionales.

### 3. Alcance de la Investigación

El estudio tiene un alcance descriptivo-exploratorio, limitado a:

- Población objetivo: Empleador de la empresa Mangos.
- Temporalidad: La recolección de datos se realizará durante el primer semestre de 2026.
- Geográfico: Empresa ubicada al norte de la ciudad de Santiago de Cali, centro comercial Chipichape.

No se busca generalizar los resultados a otros contextos, sino generar comprensiones valiosas para la toma de decisiones en el ámbito estudiado.

Este enfoque es idóneo para contextos donde existe poca información sistematizada o se requiere identificar variables clave para futuras investigaciones.

### 4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para cumplir con los objetivos, se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos:

#### 4.1. Técnicas

- Entrevista semiestructuradas: Dirigida al empleador, con preguntas abiertas para recoger datos cualitativos básicos.

#### 4.2. Instrumentos

- Incluirán preguntas abiertas para profundizar en las respuestas y preguntas cerradas.

(aquí se incluye el formulario, especificando cómo se llegó a la construcción de las preguntas, y qué se espera obtener con cada una de ellas)

Lista de chequeo		
Pregunta	Si	No
¿La empresa tiene definidas por escrito las funciones de cada puesto de trabajo?		
¿Se tienen en cuenta tanto las habilidades técnicas como la forma de trabajar y relacionarse con otros al definir los puestos?		
¿Considera que las funciones asignadas actualmente se ajustan a lo que realmente se hace en cada puesto?		
¿La empresa tiene un proceso definido para contratar nuevos trabajadores?		
¿Las funciones del puesto influyen en la elección del personal que se contrata?		

*Tabla 1. Lista de chequeo*

La aplicación de esta lista de chequeo permite comprender de manera clara y organizada cómo se están gestionando actualmente los puestos de trabajo y los procesos de contratación dentro de la empresa. A través de preguntas sencillas y directas, se busca conocer si existen descripciones de cargo bien definidas, si las funciones asignadas corresponden realmente a las actividades que se realizan día a día y si el perfil del personal contratado está alineado con las necesidades reales de cada puesto.

Los resultados obtenidos facilitan la identificación de situaciones que pueden estar afectando el buen funcionamiento de la organización, como la falta de claridad en las responsabilidades, la asignación de tareas que no corresponden al cargo, la repetición de funciones entre trabajadores o una carga laboral excesiva. Además, permiten reflexionar sobre la forma en que

la empresa gestiona a su talento humano, evaluando si se da importancia no solo a los conocimientos técnicos, sino también a aspectos humanos como la comunicación, el trabajo en equipo y la manera de relacionarse con los demás.

Encuesta para el dueño de la empresa (respuesta abierta)

1. ¿Cómo organiza actualmente las funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en la empresa?
2. ¿Qué criterios tiene en cuenta al momento de asignar tareas o definir los puestos de trabajo?
3. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de contratación cuando se necesita incorporar a un nuevo trabajador?
4. ¿Qué dificultades ha identificado en la empresa por no contar con funciones claramente definidas o con un proceso formal de selección?
5. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos considera más importantes para mejorar la organización del personal dentro de la empresa?
6. ¿Qué beneficios espera obtener al implementar perfiles de cargo definidos y un proceso de selección más estructurado?

La aplicación de esta encuesta dirigida al dueño de la empresa constituye una herramienta fundamental para comprender de manera profunda y realista cómo se gestiona actualmente el talento humano dentro de la organización. Al tratarse de preguntas abiertas, se facilita que el propietario exprese libremente su experiencia, percepciones y criterios en relación con la organización del trabajo, la asignación de responsabilidades y los procesos de contratación, sin limitar sus respuestas a opciones predefinidas. Esto permite obtener información cualitativa valiosa que refleja la dinámica real de la empresa y no solo lo que está formalmente establecido.

Los resultados de la encuesta hacen posible identificar el grado de informalidad o estructuración existente en la gestión del personal, así como los criterios que influyen en la toma de decisiones diarias. A partir de las respuestas, se pueden evidenciar prácticas basadas

en la experiencia, la confianza o la urgencia operativa, así como posibles debilidades relacionadas con la falta de claridad en las funciones, la ausencia de perfiles de cargo definidos o la inexistencia de un proceso de selección formal. Estas situaciones, aunque comunes en muchas empresas, pueden generar confusión, sobrecarga de trabajo, conflictos internos y dificultades para alcanzar los objetivos organizacionales.

## 5. Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos recolectados se procesarán mediante las siguientes etapas:

### 5.1. Organización de la Información

- Exportación de datos: Los resultados de Google Forms se exportarán a Microsoft Excel para su tabulación.
- Limpieza de datos: Se eliminarán respuestas incompletas o inconsistentes.

### 5.2. Análisis Cualitativo

- Categorización: Las respuestas abiertas se agruparán por temas recurrentes (Falta de capacitación de perfiles de puesto, y selección de personal.
- Triangulación: Se contrastarán los datos de encuestas con la información documental (si aplica) para validar hallazgos.

### 5.3. Análisis Cuantitativo Básico

- Estadísticas descriptivas: Se calcularán frecuencias, porcentajes y promedios para las preguntas cerradas.
- Visualización: Gráficos de barras o pastel en Excel para representar tendencias.

### 5.4. Software a Utilizar

- Microsoft Excel: Para tabulación, análisis descriptivo y generación de gráficos.

## 6. Consideraciones Éticas

- Consentimiento informado: Los participantes recibirán una explicación clara sobre el objetivo del estudio y su voluntariedad para responder.
- Confidencialidad: Los datos se manejarán de forma anónima, evitando identificar a personas o empresas específicas en los resultados.
- Uso de la información: Los hallazgos se utilizarán exclusivamente para fines académicos y de mejora organizacional.

## 7. Limitaciones del Estudio

- Sesgo de autoselección: Los participantes podrían ser aquellos con mayor interés en el tema, lo que podría influir en los resultados.
- Subjetividad: Al tratarse de percepciones, los datos están sujetos a la interpretación de los encuestados.
- Muestra no probabilística: La selección de participantes no es aleatoria, por lo que los resultados no son generalizables.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 2.4 Introducción

Como resultado de la evaluación realizada a los procesos internos de la empresa, se evidenciaron distintos niveles de cumplimiento en relación con la gestión de los puestos de trabajo y la contratación de personal. El análisis permitió examinar la forma en que se establecen las funciones, la correspondencia entre los perfiles laborales y las tareas desempeñadas, así como el grado de estructuración de los procesos de selección. A continuación, se presentan el análisis y la muestra de los resultados obtenidos, los cuales contribuyen a la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora para el fortalecimiento organizacional.

### 4.1 Presentación de los resultados

Lista de chequeo		
Pregunta	Si	No
¿La empresa tiene definidas por escrito las funciones de cada puesto de trabajo?		<b>X</b>
¿Se tienen en cuenta tanto las habilidades técnicas como la forma de trabajar y relacionarse con otros al definir los puestos?	<b>X</b>	
¿Considera que las funciones asignadas actualmente se ajustan a lo que realmente se hace en cada puesto?		<b>X</b>

¿La empresa tiene un proceso definido para contratar nuevos trabajadores?		X
¿Las funciones del puesto influyen en la elección del personal que se contrata?	X	

Tabla 2. Resultados lista de chequeo



Figura 3. Gráfico de conformidades y no conformidades

El gráfico representa los resultados de la lista de chequeo sobre la gestión de puestos y contratación en la empresa. Cada barra muestra si el criterio evaluado se cumple (Sí) o no se cumple (No). Los resultados evidencian que solo algunos aspectos están definidos adecuadamente, como la consideración de habilidades técnicas y sociales y la influencia de las funciones del puesto en la contratación. Sin embargo, se identifican debilidades importantes, como la falta de funciones escritas, la ausencia de un proceso formal de contratación y la desalineación entre las funciones asignadas y las actividades reales, lo que indica la necesidad de mejorar la organización y formalización de estos procesos.

### Encuesta para el dueño de la empresa (respuesta abierta)

1. ¿Cómo organiza actualmente las funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en la empresa?
  - Como tenemos dos puestos en el de chipichape son dos personas encargadas una que va en caja y otra que sirve lo que pide el cliente, los ingredientes ya vienen preparados porque como digo mi suegra y demás miembros de mi familia me ayudan en eso, entonces los que están en el puesto nomas deben atender bien y dar buena impresión.
2. ¿Qué criterios tiene en cuenta al momento de asignar tareas o definir los puestos de trabajo?
  - Depende del puesto asignado, si es el que atiende, es que trabaje a bajo presión, porque si no sabe trabajar así se puede volver dispendiosa la tarea que se le está asignando, si se llena mucho que no se altere ni se estrese y sepa manejar, aunque hay tareas que se hacen antes de atender que sería la de preparación y producción, entonces en este cargo deben ser muy rápidos, eso sirve porque hay momentos en que se nos acaba algo y necesitamos con urgencia que se haga y llegue al puesto.
3. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de contratación cuando se necesita incorporar a un nuevo trabajador?
  - Se hace un proceso de selección informal, mediante sus redes o con personas de la familia y conocidos.
4. ¿Qué dificultades ha identificado en la empresa por no contar con funciones claramente definidas o con un proceso formal de selección?
  - No encontrar en la persona lo que requiere la empresa, porque puede ser bueno digamos en la caja, pero no es bueno en atención al cliente, entonces como somos un puesto que vamos creciendo que no tenemos tantos trabajadores en un solo punto pues hay veces que uno solo debe encargarse de la caja y de la atención hacia el cliente, entonces creo que esa es la dificultad.

5. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos considera más importantes para mejorar la organización del personal dentro de la empresa?
  - Mejorar la logística, porque si en eso falló yo como dueño fallamos todos, porque si no le doy a mis trabajadores lo que ellos necesitan para atender día a día, que el mango, que el frappé, limón, sal, entonces eso va afectar que ellos se sientan incómodos, se ponen trabas al trabajo, ya no son más rápidos, que no están atendiendo bien, que no dieron la impresión que era y demás.
6. ¿Qué beneficios espera obtener al implementar perfiles de cargo definidos y un proceso de selección más estructurado?
  - Quien este el puesto sea capaz de tomar decisiones sin esperar a una autorización, que la persona sea un líder que sea capaz de tomar decisiones en momentos de mucho estrés o en momentos de mucho trabajo.

A partir de las respuestas del dueño de la empresa, se evidencia que la organización de las funciones se realiza de manera informal y basada en la experiencia diaria. Las tareas se asignan según las necesidades del punto de venta y la operación del negocio, sin contar con funciones definidas por escrito. Aunque no existen perfiles de cargo formales, el dueño reconoce la importancia de habilidades como el manejo de la presión, la rapidez, la buena atención al cliente y la capacidad de cumplir varias funciones al mismo tiempo.

Así mismo, se identifica que el proceso de selección de personal es informal y se apoya principalmente en familiares, conocidos o redes sociales, lo que ha generado dificultades para encontrar trabajadores que se ajusten completamente a las necesidades del puesto. El dueño considera que mejorar la logística, definir perfiles de cargo y establecer un proceso de selección más estructurado permitiría contar con personal más autónomo, capaz de tomar decisiones y desempeñarse adecuadamente en momentos de alta demanda, contribuyendo así a una mejor organización y crecimiento de la empresa.

## 4.2 Análisis de los datos

A partir del análisis realizado a la gestión del talento humano en la empresa, mediante la aplicación de una entrevista y una lista de chequeo, se evidencian distintos niveles de organización en los puestos de trabajo y en los procesos de contratación. Los resultados permiten identificar tanto prácticas empíricas que favorecen la operación diaria como falencias en la formalización de funciones y procedimientos.

En relación con la organización de las funciones y responsabilidades, la entrevista evidenció que las tareas se asignan de manera práctica, según las necesidades del punto de venta, diferenciando principalmente funciones de caja, atención al cliente y preparación de productos. Sin embargo, los resultados de la lista de chequeo muestran que la empresa no cuenta con funciones definidas por escrito ni con una clara correspondencia entre las funciones asignadas y las actividades que realmente se realizan en cada puesto, lo cual puede generar confusión y sobrecarga laboral.

Respecto a los criterios para definir los puestos de trabajo, se identificó que la empresa sí tiene en cuenta tanto las habilidades técnicas como las habilidades actitudinales, tales como la capacidad de trabajar bajo presión, la rapidez y el manejo del estrés, aspecto que fue confirmado tanto en la entrevista como en la lista de chequeo. Asimismo, se evidenció que las funciones del puesto influyen en la elección del personal que se contrata, lo cual representa una fortaleza dentro del proceso de gestión del personal.

En cuanto al proceso de contratación, la entrevista permitió identificar que este se realiza de manera informal, principalmente a través de familiares, conocidos y redes cercanas. Esta situación coincide con los resultados de la lista de chequeo, donde se evidencia la ausencia de un proceso formal y definido para la contratación de nuevos trabajadores. Como consecuencia, se presentan dificultades para encontrar personal que cumpla adecuadamente con todas las funciones requeridas, especialmente cuando un trabajador debe asumir múltiples roles dentro del negocio.

Se concluye que la falta de perfiles de cargo definidos y de un proceso de selección estructurado limita el desarrollo del personal y la eficiencia operativa. No obstante, la empresa reconoce la importancia de mejorar la logística interna y de implementar perfiles de cargo claros, lo que permitiría contar con trabajadores más autónomos, con mayor capacidad de toma de decisiones y liderazgo en situaciones de alta demanda, contribuyendo así al fortalecimiento y crecimiento de la organización.

#### 4.3 Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos reflejan un patrón común en pequeñas empresas en crecimiento: la organización del personal se realiza de manera práctica e intuitiva, pero carece de formalización documental. La entrevista mostró que las funciones se asignan según la necesidad del punto de venta, con atención especial a las habilidades para trabajar bajo presión y la rapidez en la producción. Esto coincide parcialmente con la lista de chequeo, que indica que si bien se consideran las habilidades técnicas y actitudinales, no existen funciones definidas por escrito ni procesos formales de contratación.

La falta de documentación y de un proceso estructurado de selección genera inconsistencias en el desempeño. Por ejemplo, un trabajador puede ser competente en caja pero no en atención al cliente, lo que evidencia una desalineación entre las funciones asignadas y las capacidades reales de los empleados. Este hallazgo coincide con estudios sobre gestión de personal, que señalan que la formalización de roles reduce la sobrecarga laboral, mejora la eficiencia y disminuye errores operativos.

Por otro lado, la empresa presenta fortalezas que pueden potenciarse. La consideración de habilidades técnicas y actitudinales al asignar tareas, así como la influencia de las funciones del puesto en la selección del personal, demuestra un enfoque consciente hacia la calidad del servicio. Sin embargo, los métodos informales de contratación limitan la capacidad de garantizar que el personal cumpla con todas las competencias necesarias, especialmente en un contexto donde un trabajador puede asumir simultáneamente varias funciones críticas.

Finalmente, los resultados evidencian que implementar perfiles de cargo definidos y procesos de selección estructurados no solo contribuiría a una mejor organización interna, sino que también permitiría que los empleados sean más autónomos, capaces de tomar decisiones bajo presión y asumir liderazgo en momentos críticos. Esto no solo optimiza la operación diaria, sino que también fortalece la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y analizados en el capítulo anterior, es posible aunar los elementos para el diseño de una propuesta de intervención y mejoramiento, que permita responder a la pregunta problemática y cumplir con el objetivo de esta investigación. En este caso, dicha propuesta incluye un proceso por etapas, enmarcado en el ciclo P H V A (planear, hacer, verificar, actuar) que incluya los siguientes momentos:

**Planear:** Definir la estructura organizacional, los procesos, cargos y competencias requeridas, así como los perfiles de puesto que orientaran el proceso de selección del talento humano.

**Hacer:** Implementar los perfiles de puesto diseñados y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal conforme a los alineamientos establecidos.

**Verificar:** Evaluar el desempeño del personal seleccionado y verificar el grado de cumplimiento de los requisitos definidos en los perfiles de puesto.

**Actuar:** Aplicar acciones de mejora a los perfiles de puesto y al proceso de selección, con base en los resultados de la evaluación realizada.

Según estas fases del ciclo de la calidad, se elabora la siguiente propuesta de intervención.

Plan de intervención para el diseño de perfiles de puesto y proceso de selección

FASE	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS
PLANEAR	1. Crear la estructura organizacional (organigrama de la empresa) especificando el mapa de procesos, los cargos y líneas de autoridad. 2. Estructurar el mapa de competencias para cada uno de los procesos y cargos identificados, tipos de competencias: técnicas	Propietario Asesor externo	Recursos de información: direccionamiento estratégico, procesos empresariales, formatos.

	y humanas. 3. Diseñar los perfiles para cada uno de los cargos, según un formato definido.		
HACER	1. Generar las requisiciones de personal y reclutamiento según necesidades. 2. Realizar el proceso de selección del personal de acuerdo con los perfiles establecidos.	Propietario y personal administrativo	Perfil de cargo de Instrumentos de evaluación
VERIFICAR	Evaluar el personal según los requisitos del perfil del cargo y resultado del proceso de selección.	Propietario y supervisor	Formatos de evaluación de desempeño
ACTUAR	Mejorar los aspectos que se identifiquen en los perfiles, de acuerdo con la evaluación.	Propietario Asesor externo	Informes de evaluación de Actualización de formatos y procedimientos

*Tabla 3. Plan de intervención, propuesta de valor*

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de la investigación, se concluye que la gestión del talento humano en la empresa de batidos a base de mango se realiza principalmente de manera empírica, apoyada en la experiencia diaria y en la confianza entre los miembros del grupo familiar. Aunque esta forma de trabajo ha permitido el funcionamiento y crecimiento inicial del negocio, también ha generado limitaciones en la organización interna, especialmente en la definición clara de funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo.

Asimismo, se evidenció que la empresa no cuenta con perfiles de cargo definidos por escrito, lo que ocasiona desajustes entre las funciones asignadas y las actividades que realmente se realizan. Esta situación puede generar sobrecarga laboral, confusión en las tareas y dificultades cuando un mismo trabajador debe asumir varias funciones dentro del punto de venta. La falta de documentación también limita la posibilidad de capacitar adecuadamente a nuevos trabajadores y de evaluar el desempeño del personal de manera objetiva.

En relación con el proceso de selección, se concluye que este se lleva a cabo de forma informal, principalmente a través de familiares, conocidos o redes cercanas. Aunque esta práctica es común en microempresas familiares, reduce las posibilidades de elegir al candidato más adecuado para cada puesto, ya que no existen criterios claros ni herramientas formales de evaluación. Como consecuencia, se presentan dificultades para encontrar personal que cumpla con todas las competencias necesarias, especialmente en cargos que requieren atención al cliente, manejo de caja y trabajo bajo presión.

No obstante, el estudio también permitió identificar aspectos positivos en la gestión del personal, como la importancia que el dueño le otorga a las habilidades técnicas y actitudinales, entre ellas la rapidez, el control del estrés, la buena atención al cliente y la capacidad de adaptación. Estas competencias son fundamentales para el funcionamiento del negocio y representan una base importante sobre la cual se pueden construir perfiles de cargo más claros y adecuados a la realidad de la empresa.

Finalmente, se concluye que el diseño e implementación de perfiles de puesto definidos y de un proceso de selección más estructurado contribuiría significativamente a mejorar la organización interna de la empresa. Estas acciones permitirían contar con personal más autónomo, capaz de tomar decisiones en momentos de alta demanda, fortalecer el liderazgo dentro del equipo y mejorar la calidad del servicio ofrecido al cliente. De esta manera, la empresa estaría mejor preparada para enfrentar nuevos retos, crecer de forma ordenada y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Client challenge.* (s. f.). <https://es.scribd.com/document/500206552/Martha-Alles-Seleccion-Port-Competencias>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (M. P. Guzmán Brito, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, & Universidad Nacional Autónoma de México, Eds.; Elsevier Editora Ltda., Trad.; Tercera edición). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3a ed., p. 456) [Book]. Granica.  
[https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789506418588\\_A39119513/preview-9789506418588\\_A39119513.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789506418588_A39119513/preview-9789506418588_A39119513.pdf)

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Francisco Solares Altamirano & Jesús Mares Chacón, Eds.; Pilar Mascaró Sacristán & María del Carmen Hano Roa, Trads.; Octava). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

[Alles, M. A., S. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía* (1a ed., p. 264 p.) [Book; 23x17 cm]. Granica. <https://www.granica.com>

## ANEXOS:

### Formato para perfiles de puesto

#### 1. Identificación del puesto.

- Nombre del puesto:
- Área o departamento:
- Proceso al que pertenece:
- Jefe inmediato:
- Número de puestos – cargos:
- Tipo de contrato:
- Jornada laboral:
- Fecha de elaboración:

#### 2. Propósito del cargo.

- Describir de manera clara la razón de ser del puesto dentro de la organización y su aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### 3. Funciones y responsabilidades.

- Listado de las principales funciones que debe desempeñar en el puesto.
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

#### 4. Requisitos del puesto.

##### Formación académica

- Nivel educativo requerido:
- Área de formación:

##### Experiencia

- Tiempo mínimo de experiencia:
- Tipo de experiencia requerida:

Conocimientos específicos:

- 
- 
- 

5. Competencias requeridas.

Competencias técnicas:

- Manejo de herramientas o equipos específicos.
- Conocimientos propios del puesto.
- Dominio de procesos o procedimientos.

Competencias blandas:

- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Responsabilidad.

6. Habilidades y destrezas.

- 
- 
- 

7. Condiciones del puesto.

- Lugar de trabajo.
- Riesgos asociados:
- Esfuerzo físico o mental:
- Ambiente laboral:

8. Relaciones del puesto.

- Internas:
- Externas:

Formato para perfiles de puesto
---------------------------------

1. Identificación del puesto.
-------------------------------

- Nombre del puesto:	
- Área o departamento:	
- Proceso al que pertenece:	

- Jefe inmediato:	
- Número de puestos – cargos:	
- Tipo de contrato:	
- Jornada laboral:	
- Fecha de elaboración:	

## 2. Propósito del cargo.

- Describir de manera clara la razón de ser del puesto dentro de la organización y su aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## 3. Funciones y responsabilidades.

- Listado de las principales funciones que debe desempeñar en el puesto.

1.

2.

3.

4.

5.

## 4. Requisitos del puesto.

Formación académica

- Nivel educativo requerido:

- Área de formación:

Experiencia

- Tiempo mínimo de experiencia:

- Tipo de experiencia requerida:

Conocimientos específicos:

-

-

-

## 5. Competencias requeridas.

Competencias técnicas:

- Manejo de herramientas o equipos específicos.

---

- Conocimientos propios del puesto.
- Dominio de procesos o procedimientos.
Competencias blandas:
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Responsabilidad.

6. Habilidades y destrezas.
-
-
-

7. Condiciones del puesto.
- Lugar de trabajo.
- Riesgos asociados:
- Esfuerzo físico o mental:
- Ambiente laboral:

8. Relaciones del puesto.
- Internas:
- Externas: