



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E**  
**INFORMÁTICA (F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y**  
**GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE  
PERSONAL EN LAS MICROEMPRESAS Y SU INCIDENCIA  
EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DEL CANTÓN  
BABAHOYO.

**AUTORA:**

ORIELA GEOMAYRA PROAÑO DÍAZ

**DIRECTOR:**

ING. EDUARDO JIMENEZ RENDON, MSC.

**LECTOR:**

LCDA. LOURDES COLINA GONZALVO, MSC.

**BABAHOYO –2014**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS**

Yo, Oriela Geomayra Proaño Díaz, portadora de la CI N. 120746608-5 estudiante egresada de la Facultad De Administración Finanzas e Informática, previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial, declaro que soy la autora legítima de este trabajo de investigación, la responsabilidad del contenido de este trabajo es únicamente del autor y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Oriela Geomayra Proaño Díaz

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a Dios, quien es la principal razón por la que lo estoy ejecutando ya que sin la vida diaria que me da el apoyo la inteligencia y las fuerzas para continuar día a día no sería posible mi subsistencia.

A mi madre ya que ha sido la única persona que me a guiado en el camino del bien, del deber y la responsabilidad, impulsándome diariamente a continuar el camino hacia el éxito.

Al Ing. Eduardo Jiménez y a la Lcda. Lourdes Colina Gonzalvo, Director y Lectora de esta tesis respectivamente, por brindarme su apoyo incondicional en la estructuración de este trabajo de investigación.

A los profesores que en los diferentes semestres supieron guiarme en el camino de la enseñanza, la sabiduría y el saber.

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy gracias a Dios porque siempre estuvo bendiciéndome, permitiéndome contar con su apoyo.

A mi familia ya que estuvieron allí brindando una mano cuando fue necesario, a Ricardo Palma le estoy muy agradecida por su apoyo incondicional, a los tutores de todas las etapas de realización de este trabajo final de graduación, ya que estuvieron prestos a brindar su ayuda y sus sabios consejos encaminados al éxito profesional y a todas las personas que apoyaron directa e indirectamente en la realización de esta tesis.

Oriela Geomayra Proaño Díaz

# ÍNDICE

PORTADA	
CONTRAPORTADA	
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	8
<b>I. OBJETIVOS.</b>	9
1.1. OBJETIVO GENERAL	9
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
<b>II. MARCO REFERENCIAL.</b>	10
2.1. ANTECEDENTES.	10
2.2. MARCO TEÓRICO	15
2.3. POSTURA TEÓRICA	44
2.4. HIPÓTESIS. (O IDEA A DEFENDER)	45
2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.	45
2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	45
<b>III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	46
3.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	46

3.2. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	69
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	70
<b>V. RECOMENDACIONES</b>	72
<b>VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.</b>	73
6.1. TÍTULO	73
6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	73
6.2.1. GENERAL.	73
6.2.2. ESPECÍFICOS.	73
6.3. JUSTIFICACIÓN	73
6.4. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.	74
6.5. ACTIVIDADES.	74
6.6. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	90
<b>VII BIBLIOGRAFÍA</b>	92
<b>VIII ANEXOS</b>	93

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realiza para poder analizar el proceso de selección y reclutamiento de personal que aplican las microempresas del cantón Babahoyo, determinar si esta incide en su rentabilidad financiera y así proponer un manual de selección y reclutamiento de personal que puede ser aplicado en mejora de las mismas.

Del análisis detenido del problema se estableció la formulación siguiente: ¿Cómo el proceso de selección y reclutamiento de personal incide en la rentabilidad financiera de las microempresas del cantón Babahoyo?, el presente trabajo de investigación está clasificado en capítulos los cuales contienen lo siguiente: En el capítulo I denotamos los objetivos general y específicos del problema.

El capítulo II está compuesto por el marco referencial, los antecedentes, el marco teórico compuesto por definiciones que son útiles para la investigación, la postura teórica, la hipótesis general y específica.

En capítulo III encontramos los resultados de la investigación, la presente investigación es de carácter descriptivo porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables y a la vez de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

En el capítulo IV están las conclusiones.

En el capítulo V la recomendación.

En el capítulo VI se establece la propuesta de intervención donde se encuentra el título, el objetivo general y específico de la propuesta, justificación, factibilidad, las actividades y la evaluación de la propuesta.

El capítulo VII se forma de la bibliografía y el VIII de los anexos.

## INTRODUCCION

Hoy en día el mundo se ha convertido en una sociedad compuesta por organizaciones, las cuales están formadas por recursos tanto tecnológicos, financieros, físicos como humanos, sin embargo estos últimos tienen un papel protagónico, ya que el éxito o fracaso de cualquier negocio o microempresa, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de personas que prestan sus servicios en las diferentes áreas de la misma es por esto el incentivo de realizar esta investigación.

Este trabajo de investigación se lo realizara en el cantón Babahoyo ya que una de las mayores actividades que se desarrollan en el mismo es la actividad micro empresarial, la cual en muchos de los casos es de tipo familiar y se la desarrolla sin ningún conocimiento administrativo de tipo científico y técnico, en numerosas ocasiones la rentabilidad de este tipo de negocios solo les permite subsistir a sus propietarios e inversores, e incluso simplifican los procesos de selección y reclutamiento de personal que considero muy importantes para el éxito micro empresarial, de esta problemática surge la necesidad de realizar un estudio profundo buscando mejoras, a través del desarrollo de una propuesta para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal ya que servirán para aumentar su rentabilidad financiera en beneficio de las microempresas y la ciudadanía en general.

## **I. OBJETIVOS.**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar de qué manera el proceso de selección y reclutamiento de personal, incide en la rentabilidad financiera de las microempresas del cantón Babahoyo.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los fundamentos teóricos del proceso de selección y reclutamiento del personal que inciden en la rentabilidad financiera de las microempresas del cantón Babahoyo.
- Determinar los factores internos-externos del proceso de selección y reclutamiento del personal que influyen en la rentabilidad financiera de las microempresas del cantón Babahoyo.
- Proponer un manual de selección y reclutamiento del personal para mejorar la rentabilidad financiera en las microempresas del cantón Babahoyo.

## II. MARCO REFERENCIAL.

### 2.1. ANTECEDENTES

Al investigar antecedentes de la problemática que se estudia, se encuentra que en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, se desarrolló una investigación titulada “Diseño y propuesta de un modelo de gestión para la Selección y contratación del personal en las Empresas pequeñas y medianas del distrito Metropolitano de Quito, basados en competencias. Caso Lanzoty, concesionaria de automóviles Mazda”. Este proyecto fue desarrollado por Denisse Marithza Quelal Mena y Andrés Eduardo Rodríguez Fernández, esta investigación fue dirigida por el Ing. Jaime Cadena, M.sc. y tiene por finalidad “Proponer la gestión por Competencias como una herramienta de manejo del Talento Humano”.

También se identificó que **Rodrigo Naranjo Arango**, realizo un estudio en Colombia y su resultado presento por medio de artículo titulado “**EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL EN LAS MICRO EMPRESAS DE LA CIUDAD DE BARANQUILLA**”, el cual tiene una relación con nuestra investigación, ya que este busca “mostrar los resultados de un trabajo de investigación, que se orientó a establecer si las microempresas de la Ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de personal de manera justa, cuidando las políticas y procedimientos de las empresas”. En el proceso investigativo

considero elementos de gestión como: Liderazgo - Selección - Contratación – Transparencia.

En esta investigación se contextualizo el concepto de "Hombre" desde el punto de vista empresarial, considerando que la gestión administrativa ha cambiado, actualmente se centra en los siguientes términos: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Es importante analizar la transparencia en los procesos de selección del recurso humano, por lo cual un directivo debe saber tanto de actividad empresarial como de manejo de personas. Esto es precisamente es una de las falencias que se originan en las microempresas, no tienen amplios conocimientos técnicos y de estrategia, peor para organizar y motivar a las personas.

En las microempresas no existe un procedimiento serio profesional, sistemático para hacer el reclutamiento y selección.

El reclutamiento es la fase en donde se busca atraer a los mejores candidatos La selección es elegir entre los candidatos a las personas idóneas y apropiadas.

De acuerdo a estudios realizados, las PYMES en el Ecuador recepta el 70% de la fuerza laboral, esto nos indica el importante apoyo a la sociedad, si las PYMES no existieran, los índices de desempleo serían muy altos.

Las PYMES, consideran a sus “trabajadores”, como colaboradores que ayudan en la actividad que desarrolla la misma, sea en la transformación de productos, en la prestación de servicios, en las áreas administrativas, etc., pero cada colaborador se encarga de realizar su tarea para la consecución de los objetivos de la empresa, esto no sucede con las grandes organizaciones. Por lo anteriormente indicado, concluimos que las PYMES se destacan por el buen trato a sus colaboradores, tanto en lo que se refiere a lo remunerativo, como al trato personal, que sin duda alguna es lo más importante, y el factor que más puede motivar al talento de la empresa.

Según estudios, se ha determinado, que las Pequeñas Industrias, el 12.44% del personal tiene un nivel profesional de Pregrado, y el 1.32% tiene un nivel de Post-grado.

De acuerdo a esta información las PYMES emplean a personal que no tienen estudios superiores. Con la ayuda de las PYMES se puede impulsar el desarrollo de una comunidad, porque al mejorar la calidad de vida de su fuerza laboral, estos invierten en el progreso individual y familiar, es decir, invierten en bienes muebles o inmuebles que les permite satisfacer sus necesidades prioritarias.

En Ecuador el 35.2% del personal de la Pequeñas Industrias ha recibido capacitación. Además de que la empresa al contribuir con los impuestos ayuda a que la comunidad se beneficie con obras encaminadas a su desarrollo. Inclusive la empresa puede dar nombre y categoría, al sector

en el que se encuentra ubicada, es decir, se puede reconocer a un sector no por su nombre sino por el de la empresa o el conjunto de empresas. Si se crea una PYME, incluso disminuye la delincuencia en la comunidad; por la creación de fuentes de trabajo.

El cantón Babahoyo está en una zona eminentemente agrícola, siendo la segunda ciudad más poblada de la provincia de Los Ríos su mayor actividad económica se desarrolla en pequeños y medianos negocios que según datos vigentes de la cámara de comercio del cantón suman los 120 y son el centro del intercambio mercantil ya que pocas son las grandes empresas establecidas en esta zona.

La problemática del proceso de selección y reclutamiento del talento humano en las pequeñas empresas del cantón Babahoyo tiene que ver con el hecho de que la actividad comercial que se realiza entre ellos almacenes de ropa, ferretería, farmacias, comerciales de electrodomésticos, bazares, venta de lubricantes, venta de repuestos, cybers, venta de celulares, cabinas, despensas etc., son administrados muchas veces de manera familiar empíricamente, es decir se ha llevado este procedimiento de manera aleatoria, sin un parámetro establecido incluso sin experiencia en ventas, administración y servicio al cliente evadiendo las solicitudes legales de empleo, esto conlleva a que no se cumplan las metas de la organización, ni se atiendan sus necesidades, se ha determinado además que no se dispone de una herramienta técnica y moderna para el reclutamiento y la selección del personal, provocando así la disminución de consumidores y ventas en general.

Esto trae como consecuencia un rendimiento económico y financiero deficiente de los negocios que en muchos casos se vuelven no productivos.

Esta es la realidad de las pequeñas empresas del cantón Babahoyo, las cuales presentan un problema que puede ser superado por medio de una investigación profunda y su propuesta que permita determinar el efecto que posee el mismo en la rentabilidad financiera de las pequeñas empresas e Implementar un mecanismo que se utilice para seleccionar al personal que labora en las pequeñas empresas del cantón Babahoyo, mediante el diseño de una guía técnica que sirva como herramienta para definir los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento del personal,

De esta manera se lograra colocar el personal idóneo en el lugar correspondiente para desempeñar cada una de las labores definiendo el puesto de trabajo, estableciendo las habilidades y destrezas que se requiere en el personal para el eficaz manejo del negocio y el cumplimiento de metas, teniendo en cuenta la capacidad del personal a contratar así como su experiencia en labores similares, que requiera el negocio o microempresa.

La investigación se realiza en base a las microempresas existentes en este cantón, siendo estas su muestra poblacional: Cyber Jleady, Despensa Anthony, Boutique D' Charlotte, Daniela's, "S' Dejealit&N", Cyber Blessed Generation, Farmacia María Auxiliadora, Comercial Aguirre, Bazar Alvarado, Jean's Center, Pibes Boutique, Casa Del

Maestro, Foto Juvenil, Panadería El Cubano, Comercial Delgado, Almacén El Baratón, Calzado El Shadday, Uriececell, Papelería El Universitario, Denkat.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

Reclutar y seleccionar personal es uno de los problemas más críticos en la gestión de las microempresas. Por lo general no existe un proceso formal de selección, este tipo de empresas improvisan, lo cual muchas veces traen graves problemas a la organización al incorporar a “alguien” que no era la persona deseada. Ese error, origina otro problema que causa pérdida de tiempo y dinero, esta situación es bastante común en las pymes en el mundo entero.

En cualquier lugar uno de los recursos más utilizados para realizar selecciones de personal, no siempre es el más adecuado, porque se depende de la valoración subjetiva del entrevistador.

En las micro y pequeñas empresas no existe un procedimiento serio profesional, sistemático para hacer el reclutamiento y selección. El reclutamiento es la fase en donde se busca atraer a los mejores candidatos. La selección es elegir entre los candidatos a las personas idóneas y apropiadas.

Para las microempresas es un problema retener a los mejores talentos, porque no se puede competir con las grandes organizaciones. La mayoría de las microempresas de los países desarrollados no tienen departamentos de recursos humanos, solo existe un empleado de

recursos humanos responsable de reclutar y capacitar a los nuevos empleados.

En cualquier tipo de organización, sea esta pequeña, mediana o grande, nadie se atreve a contratar a una persona sin previo estudio de competencias.

Las microempresas, por lo general no hacen una selección apropiada del recurso o talento humano y por esto presentan altos niveles de rotación en las labores internas de la unidad económica. Esto genera problemas de competitividad y en desventaja frente a otras compañías que tienen una estructura profesional en el manejo de personal.

Es importante indicar, que las micro y pequeñas empresas actualmente son de gran importancia para el Ecuador, porque son generadoras de fuentes de empleo, contribuyen de manera directa a la económica de los hogares, y por ende al desarrollo socioeconómico del Ecuador.

Actualmente el Estado no está dando la atención a las mismas, a pesar de que es un pilar fundamental para la economía del país. El Gobierno Ecuatoriano debe buscar apoyar a este sector, por ende al desarrollo de las microempresas, debe eliminar las barreras para que aumente el número de aquellas en el país, generando competitividad de las mismas y la generación de plazas de trabajo, contribuyendo así con el desarrollo socioeconómico del Ecuador.

### **2.2.1 Introducción al reclutamiento de personal.**

Hoy en día, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena elección de capital humano para el buen funcionamiento y desarrollo de tareas y procesos de empresa.

Si la empresa es incapaz de seleccionar atinadamente a su personal no alcanzará sus objetivos y esto podría llevar a un fracaso empresarial. Y para esto las empresas siguen una serie de pasos que los llevan y ayudan a conseguir el mejor capital humano adecuado.

La necesidad de captar nuevo recurso humano en las empresas tiene diferentes causas y razones como son la expansión de empresa, creación de nuevos puestos, jubilaciones, fallecimientos, incapacidades laborales, despidos, maternidad, implantación de nuevas tecnologías, nuevos departamentos, etc.

Podemos definir que el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán independientemente del reclutamiento y se seleccionara después a los nuevos empleados **(Giacomelli, 2009)**.

Las descripciones de puesto constituyen y ayudan a hacer unos instrumentos esenciales que proporcionan información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Es importante mencionar, que la mayoría de las empresas tienen a su cargo la función del proceso de reclutamiento de personal que es llevado a cabo por personal capacitado de la misma empresa, sin embargo existen empresas que prefieren contactar un outsourcing para que cumpla, y se encargue de este proceso por temor a elegir a un candidato erróneo para el puesto.

Sin embargo, los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad, puesto que el capital humano es capaz de realizar un sin fin de actividades laborales.

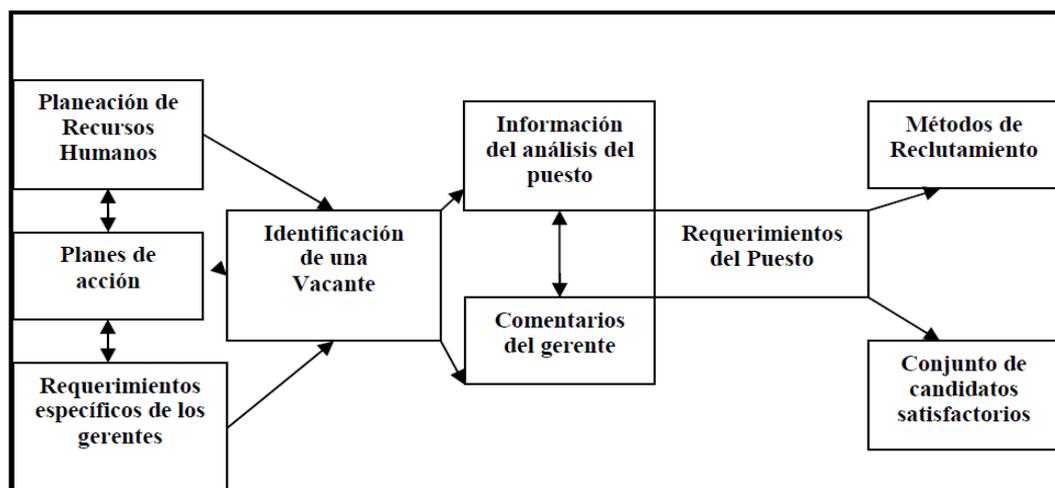
### **2.2.2 Proceso de reclutamiento de personal.**

De acuerdo al comentario de Milkovich y Boudreau “el inicio del reclutamiento no solo es importante en la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: Los candidatos desean obtener una información precisa de cómo sería trabajar en la organización; y por otro lado las organizaciones desean obtener información precisa del tipo de empleado que será el aspirante contratado” **(Giacomelli, 2009)**.

El proceso de reclutamiento de Personal comienza a raíz de un requerimiento o solicitud de empleados para ocupar una vacante. Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador inicia identificando

las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección de la empresa o gerentes en línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador debe tener presente las necesidades del puesto así como las características de la persona que lo va a desempeñar, siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado, para así acertadamente se pueda identificar a los aspirantes, y si no logra encontrar dentro de la empresa al candidato con el perfil adecuado, entonces se necesitara recurrir a obtener personal externo.

El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro; como se indica en el siguiente cuadro, del proceso de reclutamiento de personal o del talento humano:



(Wherter, 2010)

### **2.2.3 Entorno de reclutamiento de personal.**

Se debe considerar el entorno en que se habrá de adentrarse para conseguir a los candidatos capaces. Los límites de este entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos que considero más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

En el punto uno, las empresas que necesitan candidatos para ocupar puestos, deben fijar atención en el personal que labora actualmente en la empresa, pues puede ser que alguien cumpla con las expectativas del puesto y así se da las promociones más seguidas en las empresas, y en el caso de lo externo existe hoy en día capital humano que busca obtener un puesto en determinada empresa y cumplir las exigencias de él.

En cuanto a las políticas de empresa y planes de recursos humanos, se debe tener cuidado en conocer cuáles son los lineamientos para reclutar personal debidamente, pues en un caso particular hay empresas que practican otro tipo de actividades por ejemplo en un caso en la institución Unida, ubicada en Av. Morones prieto siendo a medio día suspenden actividades laborales y se ponen a rezar y hacer cantos religiosos,

entonces esto puede repercutir en si los candidatos están o no de acuerdo en esas políticas de empresa.

Las prácticas de reclutamiento de personal es la manera en la que las empresas emplean métodos de reclutamiento de personal y es importante mencionar que muchas veces no se llevan a cabo.

Tomando criterios de Ivancevich, se indica que “Los requerimientos del puesto ayuda a los reclutadores a buscar y encontrar a las personas correctas para la organización. Así, para contratar a la persona correcta, por supuesto que en las pruebas de selección deben evaluarse las habilidades y competencias para desempeñar el puesto” **(Giacomelli, 2009)**.

#### **2.2.4 Características del reclutamiento de personal.**

El proceso de reclutamiento de Personal, el cual es un proceso previo a la selección de personal, pero, precisamente por ello, de vital importancia, ya que determina y condiciona una serie de características que se deben tomar en cuenta para dicho proceso.

El reclutamiento no es más que el eslabón de un proceso más amplio, situándose después de la elaboración del perfil profesional, y realizándose con anterioridad a la fase de selección de personal en sentido estricto.

El reclutamiento supone la localización y atracción de posibles candidatos, lo que implica que es necesario identificar posibles fuentes de reclutamiento, así como métodos concretos para atraer candidatos.

El reclutamiento puede ser realizado por la propia empresa o bien por una empresa especializada al servicio de aquella.

El reclutamiento tiene, como uno de sus objetivos, atraer el número idóneo de solicitudes por puesto vacante.

“El reclutamiento, además, también tiene como finalidad atraer aquellos candidatos que tengan los requisitos definidos inicialmente, o que se adecuen al perfil profesional.

El reclutamiento puede realizarse paralelamente o alternativamente en la propia organización y/o mercado externo de trabajo” **(Robbins - Coulter, 2010).**

Si observamos las características señaladas anteriormente, necesariamente llamara nuestra atención la interacción social que lleva implícita toda acción de reclutamiento. Interacción que para llevarse a cabo, requerirá de una actitud activa por parte de los agentes involucrados en esta relación social: Reclutador (empresa) y reclutado/s (trabajador/es potencial/es). La información en primer lugar, y la comunicación entre las partes involucradas en el proceso de reclutamiento.

### **2.2.5 Limitaciones y desafíos del reclutamiento de personal.**

La disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, la tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la

legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías, incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación en específica.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

Indicadores Económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de una nación.

Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados, sin embargo esta técnica puede ser costosa.

c) Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor de vital importancia.

En ocasiones las políticas que se fijan las empresas pueden convertirse en limitantes de las actividades del reclutamiento, algunas de las cuales son y se mencionan a continuación son:

- a. Políticas de promoción interna: Las cuales estipulan que los empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos, y tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera digna y no solo un empleo, sino que puedan hacer un plan de vida carrera empresarial.

- b. Políticas de compensación: este es un factor limitante pues en muchas áreas de reclutamiento de personal son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones, debido a que se tiene un tabulador de acuerdo a puestos y no debe sobrepasar lo estipulado en la política.
- c. Políticas sobre situación del personal: que actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal.
- d. Políticas de contratación internacional: Determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación. **(Muñoz - Gonzalez, 2012)**

#### **2.2.6 Medios de reclutamiento de personal.**

Se ha comprobado, que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos potenciales y capaces de laborar en determinada empresa.

También se ha visto en los últimos tiempos que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden

estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que están buscando empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, Esto explica y lleva a los dos medios de reclutamiento utilizados hoy en día: El reclutamiento interno y el reclutamiento externo. Por tanto, Los candidatos pueden obtenerse dentro o fuera de la organización.

Es válido mencionar el concepto de prospección, dentro del proceso de reclutamiento, que viene siendo el conjunto de las operaciones que conducen a la obtención de candidaturas por cualquier método empleado por el área de recursos humanos.

La localización de candidatos dentro de la organización se realiza mediante los habituales instrumentos de comunicación interior: circulares, tablón de anuncios, jefes inmediatos, recomendaciones etc. O bien, por procedimientos más actuales, como bases de datos informatizados, Internet, Extranet, sin embargo previo a todo esto se requerirá haber realizado previamente un estudio de potencial de los recursos humanos con los que cuenta la organización.

### **2.2.7 Sistemas de reclutamiento interno.**

Los sistemas de reclutamiento no son neutrales pues como se mencionó anteriormente existen varios sistemas para reclutar. Los métodos de reclutamiento utilizados provocaran un sesgo en el perfil de los candidatos

que se interesan por cubrir nuestra vacante. Si bien la utilización paralela de varios métodos puede resultar oportuna en ocasiones, no podemos olvidar el coste económico y de tiempo (en el proceso de selección). La solución ideal y sin duda más difícil será utilizar aquel método de reclutamiento que nos permita captar los candidatos que cuenten con el perfil oportuno a las características del puesto a cubrir y además tomar en cuenta las posibilidades de la organización para elegir el método adecuado.

Los empleados que laboran en la empresa y que constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto, Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. Las decisiones de promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea quienes son los que dirige el trabajo de los subordinados y luchan porque los objetivos se cumplan.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

### **2.2.8 Ventajas del reclutamiento interno.**

Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados.

Es más rápido, dependiendo de la disponibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día que se publicara el aviso de prensa, la espera de los candidatos etc.

Presentar mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración, ni inducción en la empresa.

Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades a quienes se les presenten condiciones para un futuro ascenso.

### **2.2.9 Desventajas del reclutamiento interno.**

Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de desarrollo para poder ascender.

Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados.

Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que las empresas al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y sus capacidades.

#### **2.2.10 Sistemas de reclutamiento externo.**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

#### **2.2.11 Ventajas del reclutamiento externo.**

Nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuados por las empresas o por los propios candidatos.

### **2.2.12 Desventajas del reclutamiento externo.**

Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, Etc.

En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

“Afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio”. **(Giacomelli, 2009)**

Es importante mencionar lo que señalan los autores Porter, Lawler y Hackman (2001) comentan que “la elección o el interés de un sujeto por un determinado puesto de trabajo en una determinada organización están en función del atractivo que estos presentan para él, modulado por un factor de realidad, que le permite al sujeto ponderar las posibilidades que tiene de conseguir dicho puesto”. (Morell, 2009) Este hecho facilita que, en muchos casos, los sujetos no intenten conseguir los trabajos que les

resultan más atractivos porque juzgan que sus posibilidades de conseguirlos son nulas o muy reducidas.

Así pues, considero el proceso de reclutamiento de personal que se configura como un proceso bilateral en el que los posibles candidatos tienen plena libertad para decidir que puestos de trabajo van a solicitar y cuáles no. Las preferencias por unos puestos de trabajo u otros van a estar condicionadas por la información de que dispongan sobre las vacantes y las propias empresas. Esta información puede provenir de múltiples fuentes, incluyendo, por supuesto, la información que la propia organización suministre dentro del proceso de reclutamiento, ya sea a través de anuncios en prensa, de los propios empleados, folletos, etc. Sin embargo, y fundamentalmente en el caso del reclutamiento externo, debido a la escasa información que normalmente disponen los posibles candidatos sobre los puestos de trabajo ofrecidos, la decisión final de solicitar una vacante está fuertemente basada en impresiones generales sobre el atractivo de la organización.

El grado de influencia que una organización puede ejercer sobre su imagen general en un proceso de reclutamiento es limitado, por lo que la misma se puede considerar como algo dado.

### **2.2.13 Vías de reclutamiento externo.**

Para la búsqueda de candidatos en el exterior, que las organizaciones requieren existen diferentes opciones para reclutar las cuales se analizaran una a una.

#### **2.2.14 Personas relacionadas con la organización.**

Esta vía aprovecha a los propios miembros de la organización para encontrar candidatos entre sus familiares, amistades y conocidos. Serán por tanto las personas empleadas en la empresa las que busquen o den a conocer a los responsables del proceso selectivo, las directrices de posibles ocupantes de los puestos para los que se realiza la selección.

Ventajas: Cuando se presentan los candidatos ya tienen un interés concreto por la organización y por el puesto, debido a las informaciones que han recibido de los miembros de la organización que les han puesto en contacto con el proceso de selección, además un incremento de fidelidad en la organización en aquellas personas que han servido de punto de conexión al candidato.

Desventajas: Puede existir favoritismo frente a candidatos sin vínculos entre el personal, otra desventaja puede ser la generación de climas enrarecidos y reacciones no deseadas entre los propios empleados.

#### **2.2.15 Entidades profesionales.**

En estas entidades se concentran normalmente con un gran número de candidatos con características muy cercanas al perfil del puesto. Es una vía apta para puestos que no exigen demasiada experiencia profesional previa a la incorporación.

Ventajas: Suelen proporcionar candidatos con características potenciales muy adecuada a los puestos.

Desventajas: los candidatos que se reclutan por esta vía no suelen tener demasiada experiencia en el ejercicio de la profesión.

#### **2.2.16 Centros de formación.**

Se aprovechan a través de esta vía los conocimientos que tienen de los alumnos los propios docentes, conocedores de los requisitos exigidos para el puesto.

Ventajas: Se encuentran personas con elevados potenciales y carentes de valores de otras culturas organizacionales, con lo que se agiliza la adaptación al puesto.

Desventajas: Existe un elevado riesgo de abandono del puesto, por parte de los candidatos, una vez formados, ya que pueden acceder con facilidad a puestos de trabajo alternativos.

#### **2.2.17 Organizaciones de la competencia.**

En este sistema de reclutamiento, poco recomendable, pero efectivo a corto plazo, se localiza a los candidatos entre aquellos profesionales que ya están desarrollando la actividad en puestos similares de empresas y organizaciones de la competencia.

Ventajas: La ventaja principal es el gran ajuste que suelen tener al perfil profesiográfico, tanto en formación teórica y práctica, como en experiencia.

Desventajas: Se produce un sobreprecio en las demandas salariales del profesional, para compensar la opción del cambio, también puede ser la impregnación del profesional de los valores de la organización de pertenencia.

#### **2.2.18 Búsqueda directa.**

Mediante esta vía se trata de encontrar al candidato idóneo para el puesto, por cualquier sistema posible y de manera personalizada.

Ventajas: Suele conseguirse candidatos muy calificados, este sistema se apoya básicamente en la confidencialidad de todos los contactos, por los que se suele contar con una gran discreción en todas las prospecciones que se realizan.

Desventajas: Suele tener un coste muy elevado, ya que se tienen que invertir muchas horas y dedicación a la localización del candidato idóneo. También tienen el inconveniente de ser una vía inevitable lenta hasta completar el proceso.

#### **2.2.19 Empresas consultoras.**

Se aprovechan a través de estas organizaciones toda la infraestructura (bases propias de datos, sistemas de prospección, procedimientos profesionales, etc.) que han preparado para proporcionar intermediariamente un servicio de reclutamiento y si es necesario de selección, en este caso se delega la responsabilidad del reclutamiento en dichas organizaciones.

Ventajas: Suelen partir de análisis objetivos y acertados de los puestos de trabajo. También es frecuente que desarrollen procedimientos de selección muy profesionalizados, con lo que se obtienen un apreciado nivel de resultados en la correcta cobertura del puesto de trabajo.

Desventajas: El principal inconveniente estriba en el elevado coste, ya que estas organizaciones nos presentan el trabajo de reclutamiento.

#### **2.2.20 Población general: prensa, internet.**

En este sistema se lanza la oferta de empleo masivamente a una gran cantidad de posibles candidatos. Se aprovechan las cualidades de todo tipo comunicación.

Ventajas: Es un proceso económico con relación al volumen de candidatos a los que se llega a contactar.

Desventajas: El reclutamiento por esta vía exige un gran volumen de trabajo de preselección debido a la cantidad de candidatos que suelen responder a las ofertas.

#### **2.2.21 Anuncios.**

Al tratarse del medio más utilizado actualmente es interesante establecer criterios para actuar, ya que este sistema entra dentro de las técnicas publicitarias, que tienen unos procedimientos que permiten hacerlas más eficaces.

Los anuncios tienen un atractivo por si mismos y los criterios esenciales al redactar el anuncio son:

- Debe ser claro y no usar términos o indicaciones raras o erróneas.
- Debe responder a la realidad.
- Debe incluir los elementos de juicio indispensable para que el candidato potencial tenga una visión clara del puesto y de los requisitos. **(Arias Galicia, 2008)**

#### **2.2.22 Ferias de empleo.**

Reúnen a grandes cantidades de solicitantes de distintas profesiones y oficios de búsqueda.

#### **2.2.24 Instituciones educativas.**

Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, aunque con poca experiencia.

#### **2.2.25 El reclutamiento de personal en las tecnologías de información.**

¿Afectaran, o están ya afectando, las nuevas tecnologías de Información en el proceso de reclutamiento de personal por parte de las empresas?, pues bien es la idea en la que se centra este proyecto.

Con la edad de Internet sobre nosotros, los métodos de reclutamiento se han ampliado drásticamente. Proveyendo de personal a compañías ahora

utilizar regularmente el Web para localizar a candidatos calificados a un buen puesto.

Es importante mencionar el concepto negocio electrónico y definirlo como la gama completa de actividades que realiza una empresa exitosa apoyada en Internet **(Robbins - Coulter, 2010)**.

La mejor manera de entender el concepto de empresa electrónica es considerar sus tres componentes básicos: Internet, Intranets, Extranets.

Sin embargo en la sociedad de la información, en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, la información y su gestión se han convertido en un recurso valioso y estratégico para las empresas. Las tecnologías de información afectan tanto a aspectos internos como externos de las empresas, a sus procesos, productos y comunicaciones, añadiendo valor a sus actividades, incrementando su eficiencia y eficacia, este panorama, supone que las empresas que no requieran quedar fuera, deben ser capaces de identificar el valor estratégico de las tecnologías de información en sus procesos de gestión y saber entender y aprovechar su potencial, para mejorar la posición de sus negocios frente a la competencia.

Y es importante mencionar que las fuentes de reclutamiento tradicionales ya incluyen una nueva que constituye el centro de análisis del proyecto, el reclutamiento de personal mediante la utilización de las tecnologías de la información; y uno de los conceptos importantes son los Web site corporativos que ahora están permitiendo que los reclutadores fijen los

trabajos para que las posiciones gerenciales o específicas y los candidatos de permiso se coloquen con la compañía que provee de personal y/o soliciten una posición específica.

Otras de las cosas que ha cambiado en el área de recursos humanos en el proceso de reclutamiento de personal es la búsqueda de candidatos, anteriormente se hablaba de fuentes de reclutamiento como los avisos en los periódicos, las carteleras internas, y otra diversidad de medios impresos, pues hoy se habla de portales de recursos humanos en los cuales se conjugan la oferta y demanda laborales, estos sitios además, prestan servicios de outsourcing de las funciones de selección y reclutamiento, incluso hacen la labor de cazatalentos, el cual no todas lo ofrecen, pero considero que para allá estará orientado.

#### **2.2.26 Reclutamiento en línea.**

El Reclutamiento en línea es un sistema seguro que permite a las empresas la capacidad de reclutar personal por medio de Internet hacia prácticamente cualquier parte del mundo.

El sistema de reclutamiento en línea, está diseñado con una tecnología avanzada y fácil de utilizar. Con el que la empresa podrá trabajar de manera independiente, ya que la información la administra en su totalidad la empresa.

El sistema permitirá monitorear de manera rápida y sencilla la información que le ha llegado de cada uno de los candidatos en búsqueda de empleo.

Este sistema puede ser aplicable para empresas y organizaciones que requieran reclutamiento de personal a nivel nacional e internacional.

Esta solución permite:

- a. Recibir solicitudes de trabajo para los perfiles que solicite en tan solo unos minutos.
- b. Reclutar personal a nivel nacional o mundial por medio de solicitudes de empleo en línea.
- c. Recepción de Currículo en línea.
- d. Monitoreo de la información recibida por el solicitante de empleo.
- e. Crear perfiles de puesto con sus descripciones y fotografías.
- f. Personalizar formularios electrónicos de solicitud de empleo como los requiera la empresa.
- g. Reclutamiento de personal en el extranjero
- h. Filtrar candidatos y entrevistar solo a los más calificados **(Morell, 2009)**.

El Profesor Michael Porter, señala que los microempresarios deben ser competitivos, es decir, que los recursos que se posee, deben utilizarlos de una manera eficiente.

Algunos factores que pueden aumentar la competitividad en una empresa, son las siguientes:

- Capacitación de los Recursos Humanos, que laboran en las PYMES, para desempeñar de mejor manera sus labores y por lo tanto las PYMES podrán ser más competitivas. En el Ecuador la capacitación de personal de las PYMES se realiza en el SECAP.
- El Mercado, es el aspecto más importante para la competitividad, ya que es donde las PYMES, desarrollan su actividad económica. Es muy importante conocer el mercado para poder saber de qué manera actuar y que ventaja competitiva puede dar mejor resultado.

Los Gremios y las Cámaras, están obligadas a capacitar al personal que labora en las PYMES afiliadas a estos organismos. Este apoyo debe centrarse no solo en capacitación, sino en asistencia técnica, facilitación en el crédito, asesoría legal, información especializada, ferias, ruedas de negocios, tramites de comercio exterior.

Las bases teóricas para desarrollar este trabajo de investigación, lo sustentamos en: **(Chiavenato, 2011)**, donde se establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.

- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

**(Peña, 2007)**, La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requieren cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. De lo anterior se encuentran elementos de juicio que se acercan al problema planteado como la falta de ética en los procesos de selección y por falta de interés en los líderes.

Se conoce que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también se sabe que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de su talento humano puesto que de él depende la obtención de los objetivos organizacionales que conduzcan al éxito a cualquier empresa. La Tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de

la otra es el talento humano y esto se logra mediante procesos de selección eficientes.

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX las empresas del sector privado delegaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, que al decir de algunos autores fue el primer "especialista" de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal. El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en el año de 1912. Posteriormente, en 1915, se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.

Comentan los autores, **(Chudren - Sherman, 2010)**: "Al empezar la década de 1920, por consiguiente, el campo de administración y personal se encontraba bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales". A partir de la primera década del Siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos. Es preciso observar que en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias los Estados Unidos ejercieron su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público, tales sistemas, independientemente de desconocer los valores sociales, económicos y culturales de las naciones donde se aplicó, no recibieron el debido respaldo de la opinión pública, todo lo cual los hizo inoperantes.

El verdadero avance de la administración de personal echa raíces a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal, nace aquí el positivismo administrativo, los países considerados como avanzados económica y socialmente, generalmente han propiciado adecuados sistemas de personal, tanto en el sector privado como en el sector público. Sin embargo, en otros países, menos avanzados, ha sucedido lo contrario; el inicio del desarrollo de las técnicas de personal aún no se ha producido, prevaleciendo los métodos más arcaicos para el manejo de personal. En la época actual donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo "hombre", o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy encierra el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de las empresas. Sin

embargo, existen situaciones que no se terminan de comprender, en la actualidad se encuentran nuevos paradigmas de selección presentes este importante proceso.

Basta simplemente ver los anuncios de selección de personal, para observar varios factores determinantes o en algunos casos excluyentes, que conforman lo que se ha denominado la delgada “línea mortal del profesional”, apenas se lee una publicación y de inmediato salta a los ojos el perfil que demanda profesionales o técnicos no mayores a treinta y cinco años, con excelente presentación personal, buena apariencia física, o que sean egresados de determinados centros educativos, entre otros requisitos.

### **2.3. POSTURA TEÓRICA**

Analizando las teorías expuestas en el título anterior, se opta por la Teoría expuesta por Chiavenato, **(Chiavenato, 2011)** en su obra titulada Administración de recursos humanos (Quinta ed.). Editada en México, por Mc Graw Hill, porque se da énfasis a la administración del talento humano, porque son los agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. El considera una realidad, esta es que los seres humanos son personas profundamente diferentes entre sí, dotados con personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera

adecuada los recursos organizacionales, es decir las personas como personas y no como meros recursos de la organización.

Esta posición teórica, la asumimos además por que la tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización sean los administradores de su propia tarea y no solo los ejecutores, esto importante sobre todo en las micro y pequeñas empresas, donde el dueño debe entender que no puede actuar de manera paternal, sino como un administrador de recursos. Debe entender que las personas además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que es elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones empresariales, sin considerar su tamaño.

## **2.4. HIPÓTESIS.**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.**

La determinación del proceso de selección y reclutamiento de personal, va a demostrar que esta incide en la rentabilidad financiera de las microempresas del cantón Babahoyo.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El análisis de los fundamentos teóricos del proceso de selección y reclutamiento del personal, determinará la incidencia en la rentabilidad financiera de las microempresas del cantón Babahoyo.

- La determinación de los factores internos-externos del proceso de selección y reclutamiento del personal, demostrará la influencia en la rentabilidad financiera de las microempresas del cantón Babahoyo.
- El diseño, propuesta y aplicación de un manual de selección y reclutamiento del personal, mejorará la rentabilidad financiera en las microempresas del cantón Babahoyo.

### III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.

1. ¿Cómo entro a laborar en esta microempresa?

Detalle	Frecuencia	%
Recomendación de amigos	28	40
Concurso de merecimientos	12	17
Amistad con los dueños	30	43
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 1



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Cómo entro a laborar en esta microempresa” el criterio esta compartido, el 40% indica que **recomendación de amigos**, el 17% responde que **concurso de merecimientos** y el 43% restante manifiesta por **amistad con los dueños**.

INTERPRETACIÓN.- De acuerdo a los resultados obtenidos hay un índice muy bajo (17%) que entro a laborar por medio de concurso de merecimientos, ratificando el criterio de muchos de que se necesitan la influencia de amigos o familiares para obtener un empleo en una microempresa en Babahoyo.

## Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.

2. ¿Conoce usted como se selecciona a los nuevos empleados?

Detalle	Frecuencia	%
Si	12	17
No	42	60
En parte	16	23
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 2



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Conoce usted como se selecciona a los nuevos empleados” el criterio esta compartido, el 17% indica que **si**, el 60% responde que **no** y el 23% restante manifiesta que **en parte**.

INTERPRETACIÓN.- Un alto porcentaje (60%) no conoce cómo se selecciona el personal en las pequeñas empresas de la ciudad de Babahoyo, esto se debe a que un alto porcentaje entra a laborar por recomendación y no por méritos.

## Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.

3. ¿los directivos de la microempresa donde usted trabaja tienen formación profesional en administración?

Detalle	Frecuencia	%
Si	10	14
No	48	69
Desconozco	12	17
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 3



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Los directivos de la microempresa donde usted trabaja tienen formación profesional en administración” el criterio está compartido, el 14% indica que **si**, el 69% responde que **no** y el 17% restante manifiesta que **desconoce**.

INTERPRETACIÓN.- De acuerdo a los datos obtenidos en su gran mayoría los directivos de las microempresas no tienen conocimientos de administración, esto origina que la toma de decisiones en muchos casos no sean correctas.

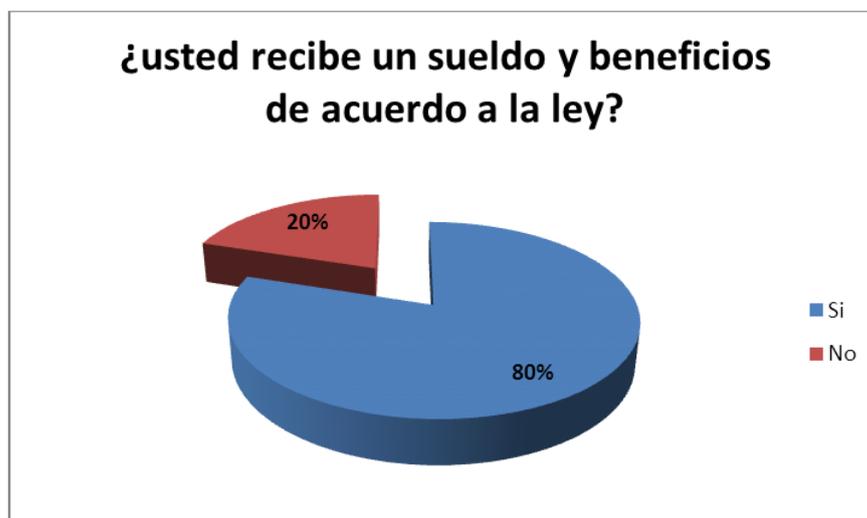
**Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.**

4. ¿usted recibe un sueldo y beneficios de acuerdo a la ley?

Detalle	Frecuencia	%
Si	56	80
No	14	20
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 4



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Usted recibe un sueldo y beneficios sociales de acuerdo a la ley” el criterio esta compartido, el 80% indica que **si**, el 20% responde que **no**.

INTERPRETACIÓN.- De acuerdo a la información obtenida existe un bajo porcentaje de empleados (20%) que no tiene un contrato legal, que permita recibir un sueldo de acuerdo a lo estipulado por las leyes ecuatorianas.

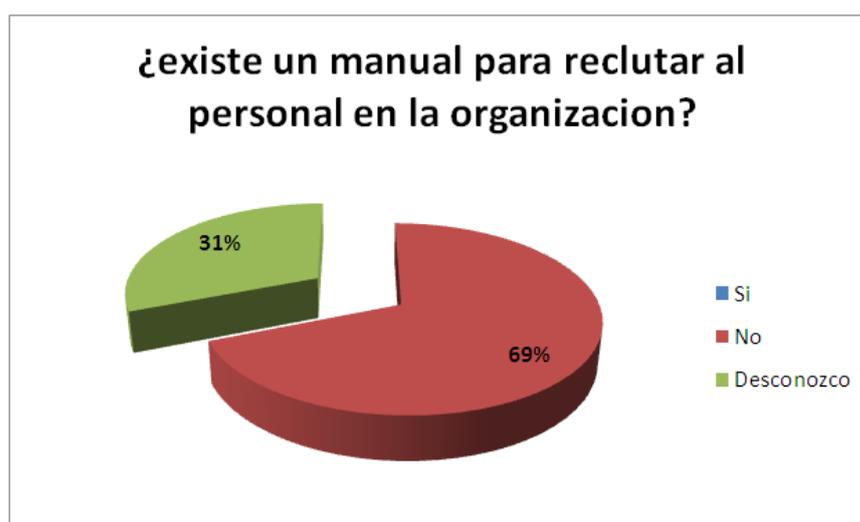
## Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.

5. ¿existe un manual para reclutar al personal en la organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	0	0
No	48	69
Desconozco	22	31
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 5



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “existe un manual para reclutar personal en la organización” el criterio esta compartido, el 69% responde que **no** y el 31% restante manifiesta que **desconoce**.

INTERPRETACIÓN.- Este resultado obtenido, es producto de que las microempresas son familiares y no dan información a sus subalternos.

**Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.**

6. ¿está de acuerdo usted que el personal sea designado sin selección?

Detalle	Frecuencia	%
Si	12	17
No	48	69
En parte	10	14
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 6



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Está de acuerdo usted que el personal sea designado sin selección” el criterio esta compartido, el 17% está de acuerdo con este mecanismo, el 69% responde que **no** y el 14% restante manifiesta que está de acuerdo **en parte**.

INTERPRETACIÓN.- Los empleados no están de acuerdo que el personal ingrese a laborar en las microempresas del cantón Babahoyo por recomendación y no por conocimientos y capacidad.

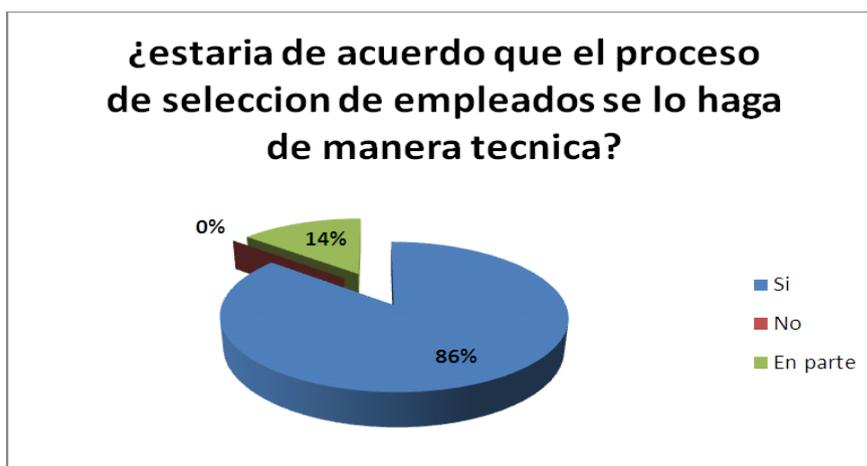
**Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.**

7. ¿Estaría de acuerdo que el proceso de selección se lo haga de manera técnica?

Detalle	Frecuencia	%
Si	60	86
No	0	0
En parte	10	14
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 7



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Estaría de acuerdo que el proceso de selección de empleados se lo haga de manera técnica”, el 86% está de acuerdo con este mecanismo, el 0% responde que **no** y el 14% restante manifiesta que está de acuerdo **en parte**.

INTERPRETACIÓN.- Se ratifica el deseo de los empleados que estos ingresen a laborar en las microempresas de esta ciudad por medio de un proceso de selección técnica.

## Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.

8. ¿Considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado a la capacidad de los empleados?

Detalle	Frecuencia	%
Si	24	34
No	36	52
En parte	10	14
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 8



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si "Considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado a la capacidad de los empleados" el 34% está de acuerdo con este criterio y responde SI, el 52% responde que **no** y el 14% restante responde que **en parte**.

INTERPRETACIÓN.- Los empleados en su gran mayoría no consideran que los resultados económicos de las microempresas investigadas sea producto de su capacidad en las labores a ellos asignadas.

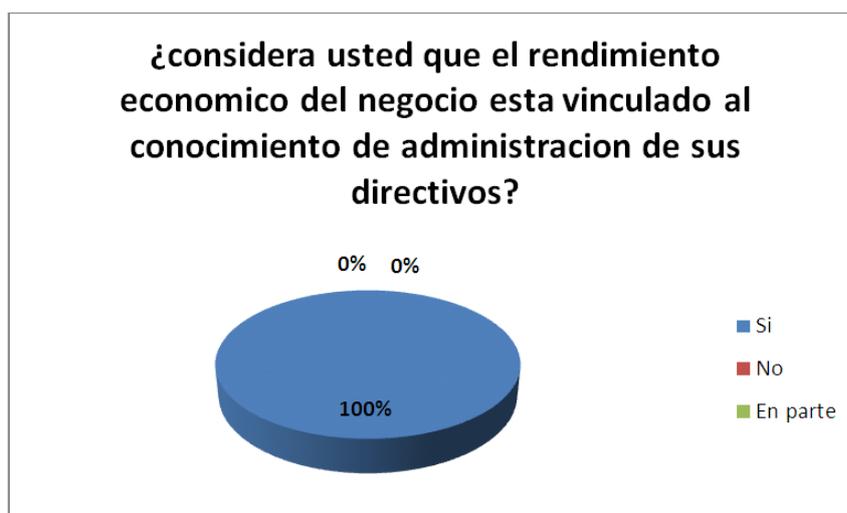
**Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.**

9. ¿considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado al conocimiento de administración de sus directivos?

Detalle	Frecuencia	%
Si	70	100
No	0	0
En parte	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 9



Fuente: realizado por la autora.

**ANÁLISIS.-** Al preguntar si “Considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado al conocimiento de administración de sus directivos” el 100% de los encuestados responden que SI

**INTERPRETACIÓN.-** Los empleados en su totalidad consideran que los resultados económicos de la gestión de los negocios es producto de los conocimientos administrativos de sus directivos, que en su gran mayoría son sus propietarios.

**Encuesta aplicada a empleados de las microempresas del cantón Babahoyo.**

10. ¿Está de acuerdo con esta investigación?

Detalle	Frecuencia	%
Si	70	100
No	0	0
En parte	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 10



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Está de acuerdo con esta investigación” el 100% de los encuestados responden que SI

INTERPRETACIÓN.- Los empleados considerados como muestra de estudio están de acuerdo con la investigación que estoy realizando.

## Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.

1. ¿Tiene algún familiar que labora en las microempresas del cantón Babahoyo?

Detalle	Frecuencia	%
Si	58	34
No	112	66
TOTAL	170	100

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 11



Fuente: realizado por la autora

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Tiene algún familiar que labora en las microempresas del cantón Babahoyo”, los encuestados indican en un 34% que SI y un 66% que No.

INTERPRETACIÓN.- La mayoría de los ciudadanos encuestados no tienen familiares que laboran en las microempresas del cantón Babahoyo, pero sus criterios van a ser importante en esta investigación.

## Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.

2. ¿Conoce usted como se selecciona a los nuevos empleados?

Detalle	Frecuencia	%
Si	29	17
No	102	60
En parte	39	23
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Gráfico 12



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si "Conoce usted como se selecciona a los nuevos empleados" el criterio está compartido, el 17% indica que **si**, el 60% responde que **no** y el 23% restante manifiesta que **en parte**.

INTERPRETACIÓN.- Un alto porcentaje (60%) de los ciudadanos encuestados no conocen como se selecciona al personal que labora en las microempresas del cantón Babahoyo, lo que indica que no existe una socialización de la actividad de estos negocios.

**Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.**

3. ¿los directivos de los negocios de esta ciudad tienen formación profesional en administración?

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	3
No	4	3
Desconozco	162	94
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 13



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “los directivos de los negocios de esta ciudad tienen formación profesional en administración” el criterio esta compartido, el 3% indica que **si**, el 3% responde que **no** y el 94% restante manifiesta que **desconoce**.

INTERPRETACIÓN.- La ciudadanía no conoce la formación profesional de los directivos de las microempresas del cantón Babahoyo.

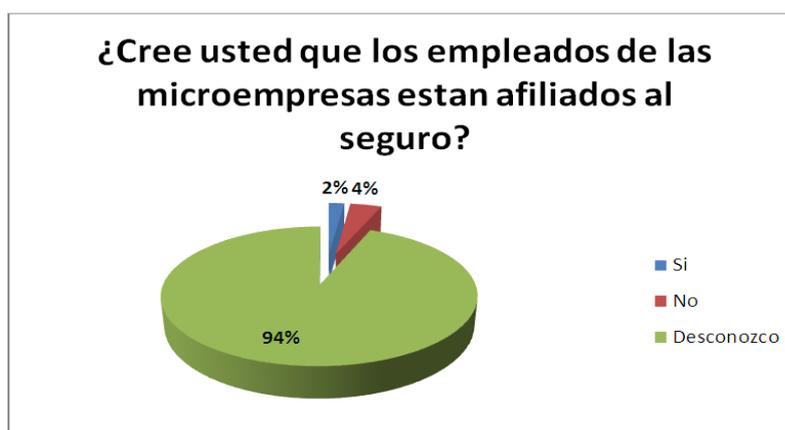
**Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.**

4. ¿cree usted que los empleados de las microempresas están afiliados al seguro?

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	2
No	6	4
Desconozco	160	94
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 14



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “cree usted que los empleados de los pequeños negocios están afiliados al seguro” el criterio está compartido, el 2% indica que **si**, el 4% responde que **no**, el **94%** restante responde que Desconoce.

INTERPRETACIÓN.- Esta respuesta reafirma las anteriores de que el encuestado no tiene familiares trabajando en estos negocios y que no existe una socialización de la actividad de las microempresas existentes en el cantón.

## Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.

5. ¿Conoce usted como debe reclutarse el personal?

Detalle	Frecuencia	%
Si	32	19%
No	138	81%
TOTAL	170	100

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 15



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Conoce usted como debe reclutarse personal” el criterio esta compartido, el 19% dice que sí, y el 81% responde que **no**.

INTERPRETACIÓN.- Este resultado obtenido, indica que entre la ciudadanía pocos son los que conocen sobre selección de personal, falta conocimientos administrativos entre la población.

**Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.**

6. ¿Está de acuerdo que el personal sea designado sin selección?

Detalle	Frecuencia	%
Si	29	17
No	117	69
En parte	24	14
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 16



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Está de acuerdo usted que el personal sea designado sin selección” el criterio esta compartido, el 17% está de acuerdo con este mecanismo, el 69% responde que **no** y el 14% restante manifiesta que está de acuerdo **en parte**.

INTERPRETACIÓN.- Existe dentro de la ciudadanía su desacuerdo de que los puestos de trabajo en este tipo de negocios sean por relaciones de amistad o familiaridad con los propietarios, esto perjudica en los resultados económicos, por problemas de eficiencia laboral.

## Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.

7. ¿Estaría de acuerdo que el proceso de selección de los empleados se lo haga de manera técnica?

Detalle	Frecuencia	%
Si	146	86
No	0	0
En parte	24	14
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 17



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Estaría de acuerdo que el proceso de selección de empleados se los haga de manera técnica” el criterio esta compartido, el 86% está de acuerdo con este mecanismo, el 0% responde que **no** y el 14% restante manifiesta que está de acuerdo **en parte**.

INTERPRETACIÓN.- La ciudadanía tiene un criterio parecido a los empleados encuestados anteriormente, por lo cual se hace una necesidad que en estos negocios se plantea un modelo para el reclutamiento y selección de personal.

## Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.

8. ¿considera usted que el rendimiento económico de las microempresas está vinculado a la capacidad de los empleados para realizar su labor?

Detalle	Frecuencia	%
Si	116	68
No	41	24
En parte	13	8
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 17



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado a la capacidad de los empleados para realizar su labor” el 68% está de acuerdo con este criterio y responde SI, el 24% responde que **no** y el 8% restante responde que **en parte**.

INTERPRETACIÓN.- Los ciudadanos encuestados consideran que los resultados de los negocios tienen relación directa con la capacidad de los empleados para realizar su labor, esto puede ser producto por no existir selección de personal.

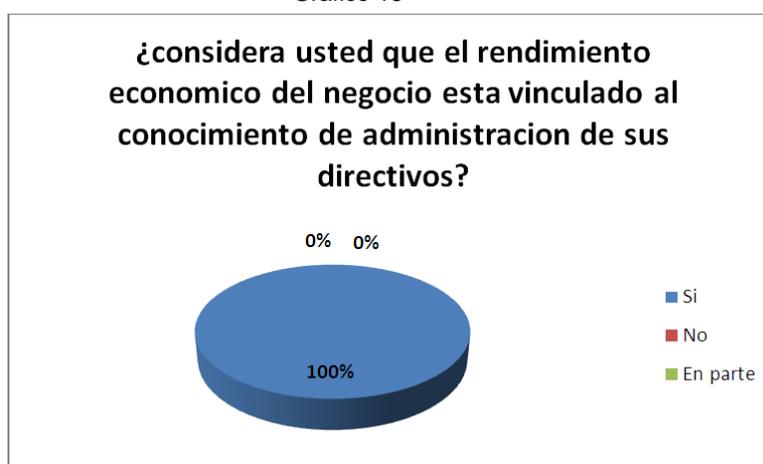
**Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.**

9. ¿considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado al conocimiento de administración de sus directivos?

Detalle	Frecuencia	%
Si	170	100
No	0	0
En parte	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora.

Grafico 18



Fuente: realizado por la autora.

**ANÁLISIS.-** Al preguntar si “Considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado al conocimiento de administración de sus directivos” el 100% de los encuestados responden que SI

**INTERPRETACIÓN.-** Al igual que los empleados los ciudadanos en su totalidad consideran que los resultados económicos de la gestión de los negocios es producto de los conocimientos administrativos de sus directivos, por lo cual se hace necesario una gestión técnica de estos comercios, o que la universidad por medio de su servicio a la comunidad capacite en Administración de negocios a estas personas.

**Encuesta aplicada a ciudadanos sobre el reclutamiento del personal en las microempresas del cantón Babahoyo.**

10. ¿Está de acuerdo con esta investigación?

Detalle	Frecuencia	%
Si	170	100
No	0	0
En parte	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Fuente: realizado por la autora

Grafico 10



Fuente: realizado por la autora.

ANÁLISIS.- Al preguntar si “Está de acuerdo con esta investigación” el 100% de los encuestados responden que SI

INTERPRETACIÓN.- Los ciudadanos encuestados están de acuerdo con la investigación que estoy realizando, al igual que los empleados.

### **3.2. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

De acuerdo a los resultados de la investigación, se interpreta la aceptación que existe de parte de los empleados y de la ciudadanía con la investigación, esta permite establecer lineamientos básicos para el desarrollo de una propuesta de intervención administrativa que permitirá a las microempresas del cantón Babahoyo contar con un modelo para la selección y reclutamiento de personal.

#### **IV. CONCLUSIONES**

De la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones:

- La investigación concluye que la gran mayoría de los directivos de las microempresas no tienen conocimientos de administración, solamente cuentan con su experiencia. Por lo tanto Existe un índice muy bajo de personas que laboran en las microempresas del cantón Babahoyo, que ingresaron por medio de un concurso de merecimientos.
- Ciudadanos y empleados no están de acuerdo que el personal ingrese a laborar en las microempresas del Cantón Babahoyo sin haber participado en un proceso de selección para su reclutamiento, porque en muchos casos no conocen sobre el trabajo asignado, disminuyendo así su rentabilidad.
- Ciudadanos y empleados no consideran que los resultados económicos de las microempresas sea producto de las tareas realizadas, sino de la gestión directiva, y que la presente investigación es de importancia, para el desarrollo socioeconómico del cantón.

## V. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones propuestas son:

- Sugerir a la Universidad Técnica de Babahoyo, que por medio del Departamento de Vinculación con la sociedad capaciten a los microempresarios en gestión, para que puedan dirigir sus negocios con éxito, tomando decisiones acertadas para maximizar sus utilidades, obteniendo un mejor rendimiento financiero al capital aportado.
- Que el personal ingrese a laborar en microempresas del cantón Babahoyo participen en un proceso de selección para su reclutamiento, para contar con personal calificado y valorar sus conocimientos y formación profesional. Y así lograr Presentar un análisis de la rentabilidad de los negocios relacionando la productividad de los empleados y trabajadores en base a su conocimiento y experiencia laboral.
- Proponer poner en práctica un Manual para aplicarlo en la selección y reclutamiento de personal dirigido a las microempresas del cantón Babahoyo.

## **VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.**

### **6.1. TÍTULO**

Manual de selección y reclutamiento de personal para las microempresas del cantón de Babahoyo.

### **6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **6.2.1. General.**

Desarrollar un Manual de selección y reclutamiento de personal para las microempresas del cantón de Babahoyo.

#### **6.2.2. Específicos.**

Determinar la importancia de la propuesta de intervención del presente trabajo investigativo.

Socializar con los microempresarios el presente Manual para la selección y reclutamiento de recursos humanos.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta de intervención desarrollada es de suma importancia porque va a permitir a los propietarios de los pequeños negocios de la ciudad de Babahoyo reclutar a su personal en base a concepciones técnicas, esto va a favorecer a sus intereses porque el personal que entre a laborar deberá tener experiencia e iniciativa, lo cual va a permitir procesos operativos más eficientes, reflejándose en el rendimiento financiero de la organización.

#### **6.4. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.**

La propuesta a desarrollar es factible, por los siguientes motivos:

1. Por ser una necesidad de los propietarios de las microempresas de este cantón.
2. Porque se contratara personal que demuestre capacidad para la labor solicitada.
3. Para evitar compromisos y tener que contratar personas que desconocen de la labor a la cual van a ser destinados.
4. Por existir el conocimiento de la técnica de gestión de talento humano, por parte de la investigadora.

#### **6.5. ACTIVIDADES.**

##### **Manual de selección y reclutamiento de personal**

La finalidad del presente Manual, puede resumirse en una descripción detallada de todos los procesos involucrados en el reclutamiento, selección y contratación. Se cree firmemente que todo lo relacionado con la administración de personas, es una tarea muy delicada e importante de ser tratada, ya que la dinámica del ser humano es determinada por una serie de condiciones internas y externas que afectan su comportamiento holístico. Factores como: Estado de salud mental y físico, condición económica actual, eventos cotidianos que provocan estrés a la persona, deben tomarse en cuenta para realizar eficientemente los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Sin una base sólida de conocimientos, sería imposible conocer al ser humano en todas sus dimensiones, es por ello la realización del presente Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para ser aplicado en las microempresas del cantón Babahoyo.

## **Capítulo I**

### **Recopilación de información**

#### **1. Del puesto vacante:**

La vacante se producirá cuando el puesto que se encuentra desocupado, lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento.

**a. Puestos vacantes temporales:** Son los causados por ausencia temporal de los trabajadores (as) puestos, debido a licencias, permisos, vacaciones, suspensiones.

**b. Puestos vacantes fijos.-** Son las vacantes que se originan por renuncia, despido de personal, u otra causa.

#### **2. De la requisición de personal:**

Se iniciará el proceso cuando se determine la requisición de personal.

#### **3. De la determinación del perfil del puesto:**

Se determinarán las especificaciones de acuerdo a los requerimientos del puesto solicitado. La especificación del puesto describirá qué tipo de demandas se harán al trabajador y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto.

## **Capítulo II**

### **Proceso de reclutamiento interno**

#### **2. De la convocatoria interna:**

La microempresa podrá contratar para un puesto con mejor salario a un trabajador que estese laborando en la empresa, procediéndose de la manera siguiente:

##### **2.1. Convocatorias de puestos vacantes:**

El propietario de la microempresa, convocará en un plazo no mayor de quince (15) días siguientes a la fecha en que haya quedado vacante el puesto, en primer lugar a los trabajadores que presten sus servicios en forma permanente, en su negocio.

##### **2.2. Convocatorias:**

Las convocatorias serán al personal y deberán efectuarse por lo menos con diez (10) días calendario anterior a la fecha de la práctica del examen para optar al cargo, debiéndose describir los requisitos básicos del puesto y contener con toda claridad lo siguiente:

Designación clara y precisa del puesto.

Centro de trabajo a donde pertenece el puesto y lugar de ejecución de las labores.

El salario y condiciones adicionales que correspondan al mismo.

Actividades fundamentales del puesto.

Los documentos que deben presentarse.

Fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo el examen para optar al puesto, si fuere procedente.

Plazo para presentar la solicitud de oposición y la documentación correspondiente.

Cualquier otra información que se estime necesaria.

### **2.3. Recepción y análisis del currículum:**

El dueño de la, microempresa recibe y revisa el currículum de los trabajadores interesados en el puesto.

Para el efecto de lo anterior, se procederá de la manera siguiente:

a) La solicitud de oposición o de candidato único y la documentación, deberá presentarse ante el dueño del negocio donde el trabajador (a) presta sus servicios

b) El dueño de la microempresa contratara a una persona experta en selección y reclutamiento de recurso humano, el cual dispondrá de un plazo de siete (7) días a partir de la recepción de la documentación, para su revisión y al octavo día solicitará el examen de oposición.

#### **2.4. Generar listado de candidatos internos:**

Se realizará un listado del personal que llena los requisitos que tendrán derecho a la evaluación teórica - práctica, y a quienes posteriormente se les notificará por escrito sobre la participación en los mismos.

### **Capítulo III**

#### **Proceso de selección interna**

#### **3. De la selección:**

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones en relación a la ocupación de un puesto vacante. En el mismo, se buscan entre los aspirantes, aquellos con las capacidades y conocimientos esenciales, convirtiéndose en candidatos a ser contratados/ascendidos. Si los aspirantes son trabajadores de la empresa podrá facilitarse algunos pasos en el proceso de selección, ya que éstos trabajadores poseen un récord de trabajo dentro de la institución. (Kárdex).

#### **3.1. Ascenso automático:**

Se interpreta por ascenso automático, aquel que sin previa evaluación de un trabajador (a), cuando en un mismo Centro de Trabajo no labore más que un candidato para el puesto vacante, siempre que se cumpla con los requisitos de educación y experiencia conforme satisfaga los demás requisitos para el puesto.

### **3.2. Ascenso por oposición:**

Es aquel ascenso que obtiene el trabajador como resultado de haber obtenido el mayor puntaje de la sumatoria de los factores establecidos para optar a un puesto vacante.

- a) Educación: 10%.
- b) Capacidad: 50%.
- c) Experiencia: 20%.
- d) Antigüedad: 10%.
- e) Récord de Trabajo: 5%.
- f) Proximidad al Cargo: 5%.

Con el propósito de garantizar la objetividad, pureza e imparcialidad en la realización y aplicación de las pruebas teórico prácticas para trabajadores (as) que deseen llenar los puestos vacantes por oposición, se establecen las siguientes normas:

- a) Las pruebas serán elaboradas y administradas por un especialista contratado para el efecto.
- b) En la realización y calificación de las pruebas estarán presentes el dueño del negocio y el aspirante.
- c) La prueba teórico-práctica, para evaluar la capacidad, se realizará en el Centro de Trabajo donde se ha producido el puesto vacante.

d) El especialista para el Reclutamiento y Selección de Personal, deberá tener elaboradas las pruebas a realizar por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación a la fecha señalada para la realización de la prueba.

## **Capítulo IV**

### **Proceso de selección externa**

#### **4. De la selección externa:**

##### **4.1. Se requiere candidato externo:**

Se determina si se requerirá un candidato externo para ocupar un puesto vacante.

##### **4.2. Convocatoria externa:**

De no existir candidatos internos, y agotado este procedimiento, se convocará en forma escrita a nivel externo

Se comunica la convocatoria por escrito fuera de la Institución, utilizando los medios más efectivos, y quedando a discreción y criterio del propietario del negocio, elegir las fuentes de reclutamiento más eficientes.

Fuentes de Reclutamiento Externas:

Avisos en medios de comunicación.

Reclutamiento en universidades.

Presentación espontánea.

Consultoras.

Contactos y/o recomendaciones.

Reclutamiento electrónico.

#### **4.3. Recepción del currículum:**

Se recibe y revisa del currículum de los solicitantes externos al puesto.

#### **4.4. Entrevista preliminar:**

Se hará una entrevista preliminar con la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporcionará al candidato, información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de recomendación, cédula de identificación, licencias de conducir, tarjeta de pulmones, antecedentes penales y policíacos, etc., ésta es la fase indicada para reconocer si el candidato cuenta con ellos.

#### **4.5. Análisis del currículum:**

Se analizará del currículum restante con base en los requerimientos del perfil buscado. En esta etapa, se irá separando toda aquello del currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y compararán los perfiles entre sí. Será clasificada el currículum que cumpla con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados en cuanto a:

Formación académica.

Experiencia en el área.

Experiencia en el puesto.

Edad.

Sexo.

Conocimientos específicos.

#### **4.6. Selección de posibles candidatos:**

Es la actividad inicial del proceso de selección externa, su objetivo será hacer una rápida evaluación y selección de expedientes de los aspirantes a convertirse en posibles candidatos a ocupar un puesto vacante.

#### **4.7. Invitación a candidatos a entrevista:**

Se invitará a entrevista a los candidatos elegibles, notificándoles el día, hora, fecha y quién le entrevistará, si no se pudiera concretar la entrevista, se deberá analizar si es conveniente, una posible fecha, siempre y cuando no atrase el proceso.

#### **4.8. Realización de la entrevista:**

La misma se realizará, después de la recepción de expedientes. Se entrevistará a los candidatos con base en las especificaciones del puesto.

La entrevista será planificada, y tendrá una estructura que permita llevar un mismo mecanismo en todas las entrevistas, de esta manera, será más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos.

Se contará con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

La preparación para la entrevista deberá incluir:

El estudio del currículum vitae.

El estudio de la solicitud de empleo y otros datos.

El estudio de los requerimientos del empleado.

Batería de preguntas sobre áreas claves.

Batería de preguntas sobre personalidad y adaptación laboral.

La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa.

Registro de la información obtenida.

Las preguntas, se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador:

Datos personales.

Experiencia en el trabajo

Educación.

Capacitación.

Intereses.

Motivaciones

Uso de tiempo libre.

Familia.

#### **4.9. Elaboración informe de entrevista:**

El cuadro para organizar e interpretar los datos de la entrevista, será el siguiente:

	<b>PUEDE HACER</b>	<b>QUIERE HACER</b>	<b>ENCAJA</b>
Impresión global			
Experiencia de trabajo			
Educación			
Actividades e intereses			

RESUMEN:

Aspectos

Positivos.....

.....

.....

Negativos.....

.....

.....

Este cuadro, es para uso exclusivo del entrevistador. Nadie más visualizará el cuadro mientras se realiza la entrevista, en vista, que solo será una hoja de trabajo que ayudará a organizar la evidencia y extraer las conclusiones sobre la idoneidad del candidato para elaborar el informe.

**4.10. Verificación de datos y referencias:**

Se realizarán las entrevistas de verificación de datos, referencias laborales y referencias personales. El proceso de selección puede fracasar si no se prestara la debida atención a esta actividad.

**4.11. Invitación elegibles a pruebas:**

Se invitará a los elegibles a realizar las pruebas de verificación de calidades de los candidatos, notificándoles el día, hora y fecha, si no se

podiera concretizar las evaluaciones, se debe analizar si se puede realizar una reprogramación de las mismas.

#### **4.12. Realización de pruebas teórico prácticas:**

El o los candidatos, se someterán a las pruebas teórico-prácticas necesarias, las cuales serán elaboradas y administradas por el especialista de Reclutamiento y Selección de Personal.

Para ingresar a la institución, se deberá obtener sesenta (70) puntos sobre cien (100), como puntuación mínima en los exámenes de selección que se realicen para el puesto respectivo. El puesto se otorgará a quien obtenga mayor calificación.

#### **4.13. Realizar pruebas psicométricas:**

Son instrumentos objetivos y fiables que se utilizan para evaluar las características de las personas, así como sus capacidades básicas.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, interés o características del comportamiento humano.

Las pruebas psicométricas, se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con la relación al conjunto de individuos, tomando como patrón de comparación.

#### **4.13.1 Cuestionario estudio de valores. gordón allport:**

Los principios morales e ideológicos que condicionan el comportamiento humano se denominan valores. Aquellos motivos válidos para la propia conciencia inciden en la vida diaria de los individuos y en sus diversos estilos de relacionarse con su entorno.

Objetivo: Identificación de los valores personales y la adaptación al medio social.

Características: Este estudio se encuentra dividido en 2 partes: La primera está formando por reactivos a contestar con base en el total o moderado, acuerdo o desacuerdo con los mismos, en tanto que la segunda posee reactivos que se responden jerarquizando cada tétrada de mayor a menor. La prueba abarca seis (6) clasificaciones de valor:

Teórico, Económico, Estético, Social, Político y Religioso.

#### **4.13.2 Test de dominós. d-70:**

Aprecia las funciones centrales de la inteligencia (abstracción y comprensión de relaciones).

El material es de tipo no verbal, representado por fichas de dominó ordenadas siguiendo una ley que el sujeto debe descubrir para continuar la serie comenzada.

La prueba consta de cuarenta y cuatro (44) elementos seriados de menor a mayor índice de dificultad, lo cual sirve de estímulo al sujeto y hace posible la adaptación mental a la nueva forma de enfocar los problemas.

#### **4.13.3 Test sistema de perfil personal cleaver (DISC):**

Describe la tendencia de comportamiento de la persona en el trabajo.

El Cleaver o DISC, es una prueba psicométrica que identifica cualidades en tres situaciones: cotidiana (normal o diario), motivante (proyectado o motivado) y bajo presión (orientado a resultados).

Adicionalmente, es posible comparar este comportamiento contra uno o más perfiles del puesto (factor humano) que la institución define de acuerdo a sus necesidades.

El factor humano, se utiliza para analizar y detectar a los candidatos que pueden ocupar la plaza vacante, promoción, ascenso o cambio. Es un instrumento creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso en requerimientos de trabajo, así como la compatibilidad con el puesto y en general para disminuir el índice de error al emplear personal.

Cleaver busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su puesto. Si queremos conocer a las personas debemos estudiar las reacciones de las personas normales dentro de su ambiente. Cleaver considera que cuando una persona empieza su desarrollo, ve al mundo desde dos extremos: antagónico y favorable.

La calificación obtenida en la descripción del puesto y el comportamiento, refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel de los factores que necesita la persona.

La técnica Cleaver, además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporciona las claves para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes, que implican su comportamiento en el puesto. Al entender y motivar a la gente, es importante que conozcamos su comportamiento, deseos y lo que necesitan para obtener éxito, una vez que hemos estudiado su patrón básico de personalidad.

#### **4.13.4 Realizar test MBTI inventario topológico forma g Myers -**

##### **Briggs:**

Esta prueba se ha construido sobre cuatro dimensiones que reflejan las cuatro preferencias básicas que orientan el uso de la percepción y del juicio. Estas preferencias afectan no solo al objeto de la atención de las personas en una situación dada, sino también al modo de sacar conclusiones sobre lo percibido.

Las dimensiones de preferencias son:

Extraversión-Introversión = donde dirige su atención.

Orientación hacia el mundo exterior o hacia el mundo interior.

Sensación-Intuición = cómo adquiere información.

#### **4.14. Evaluación del estado físico:**

Se realiza la evaluación médica de los candidatos, los objetivos de la revisión médica son comprobar:

Si la aptitud física del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.

Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la empresa.

Áreas de exploración de un reconocimiento médico:

Peso.

Talla.

Audiometría.

Aparato digestivo.

Glucosa.

Tipo de sangre.

#### **4.15. Evaluar resultados de las pruebas:**

Se analizarán los resultados de las pruebas conforme las especificaciones del puesto y se seleccionarán los candidatos elegibles.

#### **4.16. Estudio socioeconómico:**

Concluidos los exámenes anteriores, si el candidato sigue siendo viable, entonces se llevará a cabo el estudio socioeconómico correspondiente.

#### **4.17. Informe final:**

Finalizado el proceso de reclutamiento, las evaluaciones y las entrevistas, se llegará a la etapa final, la elección del candidato para el puesto vacante. El informe deberá incluir: Datos generales del candidato, puesto al que aplica, Centro de Trabajo y fecha de su elaboración. Se debe hacer énfasis en el mismo, de aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como de información sobre la verificación de referencias e impresiones en las entrevistas. También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de tales resultados; para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

El responsable de los procesos de reclutamiento y selección, presentará a al propietario-gerente, un informe resumen con los puntajes obtenidos de los tres candidatos que se adecuen al perfil del cargo vacante.

#### **6.6 EVALUACION DE LA PROPUESTA.**

La propuesta de intervención será aplicada en las microempresas del cantón Babahoyo con el objetivo de incrementar su rentabilidad mediante una óptima selección y reclutamiento de su personal.

Se busca encontrar el medio en el que, el personal que labora aporte con conocimientos y actitudes que sean de beneficio a la organización estos serán descubiertos y analizados mediante la aplicación del manual de selección y reclutamiento de personal.

La propuesta se evaluara de acuerdo a la evolución en rentabilidad que obtengan las microempresas del cantón Babahoyo, es decir en cuanto aumenta su rentabilidad financiera aplicando la propuesta de intervención.

## **CAPITULO VII. BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO IDALBERTO. 2011. Administración del talento humano. Novena edición. Mc Graw Hill.

CRUDEN Y SHERMAN. 2010. Desarrollo del talento humano. Octava Edición. Pearson. México.

MUÑOZ\_GONZALES. 2012. Políticas de contratación. México. Mc Graw Hill.

GIACOMELLI R. 2009. Selección de personal. Novena México. Mc Graw Hill.

WHERTER. 2010. Administración de personal y recursos humanos. Bogotá. Mc Graw Hill.

ROBBINS\_COULTER. 2012. Administración. Colombia Novena Edición. Pearson.

ARIAS GALICIA, F. 2008. Introducción a la teoría general de la Administración. Colombia quinta Edición. Pearson.

PEÑA, M. 2007. La dirección de personal. Sexta ed. Barcelona: hispano Europea.

MORELL, A. 2009. Gestión del talento humano. Décima Edición. Pearson. Madrid.

FERNÁNDEZ Aguado, J y otros, Manual Práctico Gestión y Dirección de Recursos Humanos. 2008.

## **VIII. ANEXOS.**

## Anexo 1

### Encuesta 1

#### UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

#### Facultad De Administración Finanzas E Informática

#### Escuela De Administración De Empresas Y Gestión Empresarial

Marque con una x la respuesta que considere más adecuada a la pregunta

**1. ¿Cómo entro a laborar en esta empresa?**

Recomendación de amigos

Concurso de merecimientos

Amistad con los dueños

**2. ¿Conoce usted como se selecciona a los nuevos empleados?**

Si

No

En Parte

**3. ¿Los directivos de la microempresa donde usted trabaja tienen formación profesional en administración?**

Si

No

Desconozco

**4. ¿Usted recibe un sueldo y beneficios sociales de acuerdo a la ley?**

Si

No

**5. ¿Existe un manual para reclutar personal en la organización?**

Si

No

Desconozco

**6. ¿Está de acuerdo usted que el personal sea designado sin selección?**

Si

No

En Parte

**7. ¿Estaría de acuerdo que el proceso de selección de empleados se los haga de manera técnica?**

Si

No

En Parte

**8. ¿Considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado a la capacidad de los empleados?**

Si

No

En Parte

**9. ¿Considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado al conocimiento de administración de sus directivos?**

Si

No

En Parte

**10. ¿Está de acuerdo con esta investigación?**

Si

No

En Parte

## Encuesta 2

### UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

#### Facultad De Administración Finanzas E Informática

#### Escuela De Administración De Empresas Y Gestión Empresarial

Marque con una x la respuesta que considere más adecuada a la pregunta

**1. ¿Tiene algún familiar que labora en las microempresas de la ciudad de Babahoyo?**

Si

No

**2. ¿Conoce usted como se selecciona a los nuevos empleados?**

Si

No

En Parte

**3. ¿Los directivos de los negocios de esta ciudad tienen formación profesional en administración?**

Si

No

Desconozco

**4. ¿Cree usted que los empleados de los pequeños negocios están afiliados al seguro?**

Si

No

Desconozco

**5. ¿Conoce usted como debe reclutarse personal?**

Si

No

**6. ¿Está de acuerdo usted que el personal sea designado sin selección?**

Si

No

En Parte

**7. ¿Estaría de acuerdo que el proceso de selección de empleados se haga de manera técnica?**

Si

No

En Parte

**8. ¿Considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado a la capacidad de los empleados para realizar su labor?**

Si

No

En Parte

**9. ¿Considera usted que el rendimiento económico del negocio está vinculado al conocimiento de administración de sus directivos?**

Si

No

En Parte

**10. ¿Está de acuerdo con esta investigación?**

Si

No

En Parte

## Anexo 2



Universidad Técnica de Babahoyo  
Facultad de Administración, Finanzas e Informática  
Centro de Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología



DIR – CITTE – FAFI – 134

Babahoyo, 28 de Abril de 2014

### SRES. Microempresarios del cantón Babahoyo

De mis consideraciones:

La señorita ORIELA GEOMAYRA PROAÑO DIAZ con C.I. # 120746608-5, estudiante del Décimo semestre de Ingeniería comercial se encuentra interesada en realizar su investigación de grado sobre **“PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL CANTÓN BABAHOYO”**.

Según lo han afirmado, existe la predisposición para colaborar con la mencionada estudiante en el desarrollo de su tesis. Por dicha razón, le solicito confirme su autorización, a fin que los interesados puedan realizar las investigaciones pertinentes.

NOMBRES	RUC	MICROEMPRESA	FIRMA
ANGELA DEL ROCIO REBOLLEDO	1203081219001	CYBER JLEDAY	
MARCOS ISRAEL DUCHE COLOMA	1204503674001	DESPENSA ANTHONY	
ANDREINA LISBETH MURILLO A.	1204042772001	BOUTIQUET D'CHARLOTE	
TERESA ANDREINA PERALTA A.	1207464361001	DANIELA'S	
MERCY DEL TRANSITO VELAZQUEZ	1201346879001	"S' DEJEALIT&N"	
SOTOMAYOR AMAIQUEMA ROBERTO LUIS	1206139105001	CYBER BLESSED GENERATION	
JUAN NAVARRETE GOMEZ	1201269485001	FARMACIA MARIA AUXILIADORA	
SEGUNDO RAUL AGUIRRE	0500656988001	COMERCIAL AGUIRRE	
ALVARADO BARAHONA LOURDES	1200896403001	BAZAR ALVARADO	
TORRES ARIAS ROBERT ALBERTO	1202771182001	JEAN'S CENTER	



Universidad Técnica de Babahoyo  
Facultad de Administración, Finanzas e Informática  
Centro de Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología



MORAN AVILES YADIRA SUSANA	1203098502001	PIBES BOUTIQUE
HONORES HONORES JOSE LEUTERIO	700874779001	CASA DEL MAESTRO
GUAMAN OCOA WALTER GUSTAVO	1201630926001	FOTO JUVENIL
LORENCES RAMOS ERICK	1205615394001	PANADERIA EL CUBANO
DELGADO MAYORGA ENRIQUE ISMAEL	1200022513001	COMERCIAL DELGADO
DEFAZ LALALEO OLGA MERCEDES	1202079701001	ALMACEN EL BARATON
QUINTERO GUERRA JULIO ERNESTO	1202679112001	CALZADO EL SHADDAY
TROYA ABRIL JIMMY ARMANDO	1202840607001	URIELCELL
PLASENCIA LOJA FANNY SOLEDAD	1203148273001	PAPELERIA EL UNIVERSITARIO
GOMEZ MARIN GABRIELA	1203127566001	DENKAT

*[Handwritten signatures and marks next to each row of the table]*

Atentamente,

*[Signature]*  
Ing. Sara Torres Díaz  
DIRECTORA CITTE - FAFI

### Anexo 3

### Fotos





