



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:**

**TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Modalidad: Trabajo de investigación**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUFER  
UBICADA EN EL CANTON DURAN.**

**AUTOR: Calderón Zambrano Dustin Franklin**

**TUTOR: Ing. Com. Marlo López Perero Mba.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:**

**TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**TEMA:**

**“Propuesta de mejoras para el proceso de reclutamiento y selección de la empresa  
Construfer ubicada en el cantón Durán.”**

**Autor: Dustin Franklin Calderón Zambrano**

**Tutor: Ing.Com. Marlo López Perero Mba.**

**RESUMEN**

El presente proyecto surgió de un problema identificado en la empresa Construfer del cantón Durán, atribuido a que no cuenta con un área de Recursos Humanos, debido a esto se ve obligada a recibir referidos o recomendados, que consecuentemente genera reducidos ingresos para este negocio. El objetivo general del proyecto se direccionó a proponer mejoras al proceso de reclutamiento y selección. En el apartado teórico se trataron temas ligados al contexto del trabajo, tomando para esto citas y referencias de fuentes confiables. En cuanto a la metodología, se trabajó con un enfoque mixto, dado a que se recabaron datos de manera complementaria y describir la situación problémica actual de la empresa tal como se presenta en el sitio de estudio; los tipos de investigación fueron exploratoria, descriptiva y correlacional, y el tipo de población fue finita ya que se trabajó exclusivamente con el personal de la empresa, por lo que el muestreo fue no probabilístico; las técnicas aplicadas fueron la observación, encuesta y entrevista, y a través de estas corroboró la necesidad de la empresa por contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a la evidente pérdida de eficiencia y sobre todo rentabilidad que le resta los procesos engorrosos en tema de errores de despachos y demora sobre las entregas. La propuesta establecida se direccionó bajo parámetros que se ajusten al tipo y alcance de la empresa, es decir con procedimientos conforme a las actividades que se demandan, por lo que dentro de la propuesta surge la necesidad de definir el perfil requerido, establecer políticas de reclutamiento y directrices específicas. Se concluye que en la actualidad existen muchos procedimientos que pueden ser tomados como modelos de éxito aplicables al tipo de requerimiento de esta empresa.

Reclutamiento

Selección

Ingreso



# **INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:**

### **TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUFER UBICADA EN EL CANTÓN DURAN.**

**Autor: Dustin Franklin Calderón Zambrano**

**Tutor: Ing. Com. Marlo López Perero Mba.**

#### **ABSTRACT**

The present project arose from a problem identified in the company Construfer of the Durán canton, attributed to the lack of a Human Resources area, due to this it is forced to receive referrals or recommendations, which consequently generates reduced income for this business. The general objective of the project was to propose improvements to the recruitment and selection process. In the theoretical section, topics related to the context of the work were discussed, taking for this quotations and references from reliable sources. Regarding the methodology, we worked with a mixed approach, given that data were collected in a complementary way and describe the current probability situation of the company as presented at the study site; the types of research were exploratory, descriptive and correlational, and the type of population was finite since we worked exclusively with the company's staff, so the sampling was non-probabilistic; the techniques applied were observation, survey and interview, and through these corroborated the need of the company to have a process of recruitment and selection of personnel, due to the evident loss of efficiency and above all profitability that subtracts the cumbersome processes in terms of dispatch errors and delay in deliveries. The established proposal was directed under parameters that fit the type and scope of the company, that is, with procedures according to the activities that are demanded, so within the proposal arises the need to define the required profile, establish recruitment policies and specific guidelines. It is concluded that at present there are many procedures that can be taken as models of success applicable to the type of requirement of this company.

Recruitment

Selection

Entry

# ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
CARÁTULA.....	ii
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
CAPÍTULO I.....	14
EL PROBLEMA.....	14
1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.1.1 Ubicación del problema en un contexto. ....	14
1.1.2. Situación conflicto. ....	17
1.1.3. Formulación del problema.....	19
1.1.4. Delimitación del problema.....	19
1.2. Variables de Investigación .....	19
1.3. Objetivos.....	19
1.3.2. Objetivo general. ....	19
1.3.3. Objetivos Específicos.....	20
1.4. Justificación de la investigación.....	20
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO .....	23
2.1. Fundamentación teórica .....	23

2.1.1. Antecedentes históricos .....	23
2.1.2. Antecedentes referenciales .....	27
2.2. Fundamentación legal.....	42
2.3. Variables de la investigación .....	45
2.4. Glosario de términos.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Figura 1. Isologo de la empresa.....	49
Figura 2. Estructura organizacional de la empresa.....	50
Figura 3. Cantidad total de trabajadores.....	51
Figura 4. Tiempo trabajando en la empresa.....	61
Figura 5. Proceso de reclutamiento y selección.....	62
Figura 6. Tiempo trabajando en la empresa.....	63
Figura 7. Tiempo trabajando en la empresa.....	64
Figura 8. Tiempo trabajando en la empresa.....	65
Figura 9. Afectación de la empresa en su rentabilidad.....	66
Figura 10. Aplicación de un proceso de reclutamiento.....	67
Figura 11. Mejoras en el proceso de reclutamiento y selección.....	68
Figura 12. Beneficios del proceso de reclutamiento y selección.....	69
Figura 13. Implementación de mejoras para la empresa Construfer.....	70
Figura 14. Matriz 5w 2h para la empresa Construfer.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Tabla 1. Muestra .....	57
Tabla 2. Tiempo trabajando en la empresa .....	61
Tabla 3 Proceso de reclutamiento y selección.....	62
Tabla 4 Tiempo trabajando en la empresa .....	63
Tabla 5 Tiempo trabajando en la empresa .....	64
Tabla 6 Tiempo trabajando en la empresa .....	65
Tabla 7 Afectación de la empresa en su rentabilidad .....	66
Tabla 8 Aplicación de un proceso de reclutamiento.....	67
Tabla 9 Mejoras en el proceso de reclutamiento y selección.....	68
Tabla 10 Beneficios del proceso de reclutamiento y selección.....	69
Tabla 11 Implementación de mejoras para la empresa Construfer.....	70
Tabla 12. Plan de acción .....	72

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

#### **1.1.1 Ubicación del problema en un contexto.**

La ejecución de procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal, se han constituido en una pieza fundamental para garantizar que se incorporen trabajadores altamente calificados y competentes para los distintos puestos que se encuentran disponibles en una empresa, lo cual no solo influye en el desempeño eficiente sino que además contribuye con el incremento de los niveles de competitividad de la compañía, la consecución de los objetivos establecidos y los ingresos que obtiene (Naumov, 2018).

En este contexto, es importante señalar que el mercado laboral ha experimentado cambios significativos en el último año, esto considerando que a raíz de la pandemia de COVID-19 no solo se ha registrado un severo shock económico que ha incidido en el incremento de la tasa de despidos, sino también debido a las restricciones implementadas por el Gobierno para reducir el riesgo de contagios, entre las que se incluyen medidas de distanciamiento, teletrabajo para el personal de empresas públicas y privadas (Hanze & Álvarez, 2020).

Ante estos escenarios, gran parte de las empresas se han visto en la obligación de replantear sus procesos de reclutamiento tanto para el periodo 2020 como para los siguientes. En este sentido, uno de los cambios más evidentes radica en el aumento del uso de plataformas digitales para llevar a cabo las diferentes actividades inherentes tales como: la búsqueda de candidatos, las entrevistas para la selección y el proceso de ingreso o incorporación (Martínez, 2021).

Las empresas se encuentran en una etapa de reactivación progresiva en la que se registran áreas con mayor necesidad de contratación que otras, en consecuencia, el desarrollo del proceso de reclutamiento está direccionado principalmente desde el plano virtual. Esto ha generado un aumento en el uso de herramientas tecnológicas para llevar a cabo esta función, en las que se incluyen no solo las plataformas digitales de acceso gratuito como por ejemplo LinkedIn, Multitabajos o redes sociales, sino también la utilización de software especializados para gestionar la información referente a las postulaciones (Ramirez, 2020).

Es importante señalar que si bien desde antes de la pandemia se han utilizado herramientas digitales para la búsqueda de nuevos candidatos que se ajusten al perfil de los cargos a disposición, a causa de las medidas restrictivas a la movilidad y la incertidumbre asociada con la pandemia que aún prevalece, varias empresas han optado por delimitar dicho proceso por el posicionamiento geográfico de los postulantes que residan en áreas colindantes y en caso de no encontrar el candidato adecuado ampliar paulatinamente el radio de búsqueda (Martínez, 2021).

Para Donegani (2021), en los procesos de reclutamiento que se desarrollan actualmente la tecnología ha adquirido mayor relevancia, puesto que no solo ayuda a los departamentos de Recursos Humanos a realizar el proceso de forma segura respetando los protocolos de distanciamiento recomendados, sino que además ha ayudado a incrementar la eficiencia y eficacia tanto para la empresa como para los postulantes.

En otro apartado, la digitalización también se ha implementado en el desarrollo de los procesos de selección de personal, puesto que varias empresas han optado por reemplazar las entrevistas presenciales por entrevistas a través de video llamadas programadas en aplicaciones como por ejemplo Zoom. En este sentido, a pesar de las ventajas que ofrece el uso de la tecnología para la ejecución de este proceso, autores como

González (2020), destacan la importancia de tomar en consideración las desventajas inherentes y problemas que pudieran suscitarse.

En este contexto, algunas empresas pueden no estar preparadas para hacer uso de la tecnología para llevar a cabo la selección de nuevo personal. La presencialidad le permite al seleccionador evaluar otros aspectos del postulante que difícilmente se pueden percibir a través de medios digitales. Además, ante la diversidad de herramientas disponibles para llevar a cabo los procesos de selección, es necesario tener en cuenta que no todas ofrecen la seguridad que se requiere para esta función, lo que se constituye en uno de los problemas recurrentes debido a la carencia de protocolos que garanticen el resguardo de la información (Juárez, 2021).

Por otra parte, se menciona que la clave para realizar una adecuada selección depende en gran medida de la ejecución de fuentes apropiadas de reclutamiento, ya que de lo contrario es posible que no se encuentren candidatos que cumplan con el perfil establecido (González, 2020). Consecuentemente, los errores que se generen en el proceso de selección de nuevo personal, puede acarrear en problemas significativos para la compañía, puesto que no solo puede verse comprometido el desempeño general, sino que además puede derivar en pérdidas económicas y dificultades para lograr los objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva, partiendo de la premisa de que la fuerza laboral se establece como la base para el desarrollo de las actividades productivas de una compañía, contar con el personal competente se constituye en un aspecto crítico para obtener el máximo rendimiento de los procesos de comercialización, principalmente en el contexto actual en que la mayoría de las empresas han experimentado una significativa disminución de sus ingresos, no solo por la afectación de la demanda sino también por la reducción de las horas laborales o recorte de su personal (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

Según la ONU (2020):

Durante los tres primeros trimestres del 2020, los ingresos provenientes del trabajo a escala mundial han disminuido alrededor de un 10,7%, a saber, 3,5 billones de dólares con respecto al mismo período de 2019”, destaca el organismo que especifica que la cifra “no incluye los efectos de las medidas adoptadas por los gobiernos para sustentar el nivel de ingresos. (p. 6)

La falta de liquidez en tiempos de pandemia, es una de las principales problemáticas a las que se enfrentan las empresas en la actualidad, esto a su vez ha generado dificultades para mantener a su fuerza laboral y desempeñar sus operaciones, así como también representa un riesgo para su continuidad a mediano y largo plazo. Además, la limitada disponibilidad de recursos para realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección, de modo que se genera un círculo vicioso en el cual debido a la falta de personal calificado para los diferentes puestos de trabajo acarrea problemas subyacentes para la compañía (Organización Internacional de Trabajo, 2020). Por lo tanto, para efectos del presente proyecto, se considera como variable independiente los procesos de reclutamiento y selección del personal que se llevan a cabo en las empresas, mientras que como variable dependiente se determina el factor de ingresos.

### **1.1.2. Situación conflicto.**

La empresa Construfer con ocho años en el mercado funciona en el cantón Duran, provincia del Guayas se dedica a la comercialización de materiales de construcción y ferretería en general dirigida hasta la actualidad por su gerente propietaria. Con la finalidad de brindar mayor comodidad al cliente se fueron abriendo otras sucursales en diferentes sectores del cantón contando en la actualidad con una matriz y dos sucursales.

En la actualidad debido a la variedad de productos que comercializa se están produciendo inconvenientes que generan reclamos y quejas relacionadas con la atención del personal, la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos, debido a esto se ve obligada a recibir referidos o recomendados, pues en ocasiones no conocen sobre los productos que se vende, y los procedimientos para las ventas, a pesar de haberlos preparado, reinciden en las falencias ,lo que aparentemente está causado porque no es el personal idóneo para el puesto.

#### Descripción de la situación conflicto

En el entorno se observa una alta tasa por la carencia de un procedimiento de reclutamiento y selección, lo que genera reducidos ingresos para los trabajadores de la empresa Construfer del cantón Duran durante el periodo 2020, debido al ineficiente proceso de contratación, lo que conlleva a la inexperiencia sobre los productos que se venden y el desconocimiento sobre procedimientos de ventas. Esto es generado por la escases de un departamento de Recursos Humanos, por el limitado presupuesto y la reducida iniciativa por parte de los Directivos.

Además, se observa una alta rotación de personal, lo que conlleva a que generen altos costos y a la reincidencia de falencias, esto es provocado por la inadecuada planificación en los procesos de reclutamiento, dado el desconocimiento de gestiones de contratación y falencias en la comunicación interna entre los departamentos.

Por último se observa la incorporación de personal no preparado, lo que conduce al no cumplimiento de las características necesarias para el puesto y a la pérdida del Know How. Esto es provocado porque no se han definido claramente los perfiles requeridos para cada cargo, dada la ausencia de objetivos claramente definidos y el reducido autoconocimiento sobre las necesidades de la empresa. Todo lo antes mencionado conlleva al problema central: carencia de un procedimiento de reclutamiento y

selección lo que genera reducidos ingresos en los trabajadores de la empresa Construfer del cantón Duran en el periodo 2020.

### **1.1.3. Formulación del problema.**

¿Cómo incide la carencia de un procedimiento de reclutamiento y selección de los trabajadores en los ingresos que obtiene la empresa Construfer?

### **1.1.4. Delimitación del problema.**

La delimitación del problema de estudio se presenta a partir de los siguientes criterios:

**Campo:** Recursos Humanos.

**Aspecto:** Proceso de reclutamiento y selección de personal.

**Área:** Área de Ventas de la empresa Construfer.

**Periodo:** 2021.

## **1.2. Variables de Investigación**

Con base a lo establecido a través de la formulación del problema, se determinan las siguientes variables de investigación:

**Variable independiente:** Procedimiento de reclutamiento y selección.

**Variable dependiente:** Ingresos.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.2. Objetivo general.**

Proponer mejoras al proceso de reclutamiento y selección para contribuir a incrementar los ingresos de la empresa Construfer.

### **1.3.3. Objetivos Específicos.**

- Fundamentar aspectos teóricos sobre el proceso de reclutamiento y selección.
- Diagnosticar en el proceso de reclutamiento y selección evaluando la incidencia de éste en los ingresos actuales de la empresa Construfer.
- Proponer mejoras al proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Construfer.

### **1.4. Justificación de la investigación**

El trabajo presentado es de suma importancia porque el mismo gira en torno a la búsqueda de una solución al proceso de reclutamiento y selección que se realiza actualmente en la empresa Construfer, el mismo que ha presentado varias situaciones desfavorables que están provocando un comportamiento negativo en los ingresos actuales de la empresa.

Desde esta perspectiva, se determina que la propuesta es conveniente porque contribuye a mejorar el proceso de reclutamiento y selección que mantiene la empresa Construfer, con la propuesta la empresa puede lograr la mejora continua de este proceso y sus procedimientos, lo que a su vez ayuda a disminuir las insatisfacciones de los clientes e incrementar los ingresos a los niveles proyectados.

Particularmente, a través de la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, se proporciona a la empresa una herramienta esencial para incorporar personal altamente calificado y competente que se ajuste al perfil establecido para cada uno de los puestos vacantes, de modo que se logre optimizar la fuerza productiva y garantizar el desarrollo de eficaz y eficiente de las diferentes actividades operativas.

Por otra parte, el trabajo tiene relevancia social, pues al implementar la mejora relacionada con la empresa genera un cambio positivo, centrado fundamentalmente en el proceso que se estudia, lo cual contribuye a incrementar los ingresos de la empresa que pueden emplearse para invertir en el resto de los trabajadores y por otra parte le garantiza al trabajador ingresos adecuados por un trabajo estable.

En este caso, mediante la implementación de la propuesta de mejora no solo se beneficia los directivos de la empresa, sino que además se contribuye con la reactivación laboral, esto considerando que debido a los escenarios actuales asociados con la pandemia de COVID-19, gran parte de las empresas debieron restringir la contratación de personal, por lo tanto, al contar con un proceso de reclutamiento y selección de talento humano adecuado, se proporciona nuevas oportunidades laborales para las personas que se encuentren debidamente capacitadas para formar parte del equipo de trabajo de la empresa Construfer.

Así mismo, la implicación práctica del trabajo y su propuesta radica en que el nuevo proceso de reclutamiento y selección contribuye a resolver el problema que actualmente tiene la empresa con el personal, permitiéndole a los directivos de la compañía seleccionar el personal adecuado que pueda desempeñarse de la mejor manera, de esta forma se es posible reducir y/o eliminar las quejas de los clientes manteniendo un flujo de ingresos estables.

Además, la mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Construfer tiene implicaciones subyacentes, ya que no solo se verá reflejado en un mejor desempeño interno y el flujo de ingresos de la compañía, sino que además contribuye a reducir la alta rotación de personal y ahorrar costos asociados al desarrollo de nuevos procesos de contratación, aumenta la satisfacción de los colaboradores internos y el trabajo en equipo.

La utilidad metodológica de este trabajo radica en que los resultados podrán constituir un instrumento útil para ser aplicado en la solución del problema actual de la empresa Construfer. De igual forma el trabajo puede constituir una guía para otras empresas del mismo sector que tengan problemas similares y que estén dispuestos a resolverlos.

Así mismo, la información que se obtenga del estudio de mercado permite actualizar la información respecto al contexto de las variables estudiadas y la relación que existe entre la ejecución adecuada de los procesos de reclutamiento y selección de personal con los ingresos de la empresa. Además, considerando la situación actual se presenta una alternativa viable para estudiar a una población a través del uso de herramientas digitales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Fundamentación teórica**

##### **2.1.1. Antecedentes históricos**

Si bien reclutamiento y selección de personal pueden considerarse como procesos propios de la edad contemporánea, los antecedentes históricos muestran que sus orígenes datan del siglo XV en la antigua Roma, donde se encontraron rocas y tablillas de madera con grabados en los que se describen a detalle las habilidades profesionales de una persona, lo que se presenta como los primeros indicios de lo que hoy se conoce como un currículo (Díaz, 2019).

Otra evidencia temprana de reclutamiento se puede ver en la historia de la China imperial. Los exámenes imperiales fueron una forma de reclutar candidatos para el servicio civil durante la era de la dinastía Han alrededor del 1500 a. C. Estos se consideran una de las evaluaciones más difíciles durante siglos y debido a su escala de evaluación e impacto positivo en la contratación de talentos calificados, el ejército británico adoptó este método y lo llevó consigo cuando se trasladó a los Estados Unidos (Rodríguez, 2017).

No obstante, es durante la Segunda Guerra Mundial en la que los procesos de reclutamiento y selección de personal adquirieron mayor relevancia. En este caso, surgieron las brechas en el lugar de trabajo que resultaron del llamado a los hombres a enlistarse y unirse a los esfuerzos de guerra. En consecuencia, se dispusieron gran cantidad de vacantes en el lugar de trabajo, lo que dio lugar a agencias de personal (Naumov, 2018).

Debido al conflicto bélico, el número de personas eficientes que podían trabajar en la producción disminuyó. Además, a pesar de la gran demanda

para producir armas y municiones, hubo una grave escasez de mano de obra. Al comprender esta crisis laboral, las agencias de contratación iniciaron los procesos de buscar personas a través de bolsas de trabajo, medios impresos, las entrevistarían o las evaluarían y luego las conducirían al conjunto correcto de empresas (Naumov, 2018).

Fue durante este período, cuando las agencias de reclutamiento desempeñaron un papel importante en el empoderamiento de las mujeres en todo el país. Debido a la falta de mano de obra en las industrias, correspondía a las mujeres asumir la responsabilidad de ocupar los puestos disponibles (Sainz, 2018).

Durante la década siguiente surgió una nueva práctica: la creación de hojas de vida que mostraran los perfiles y habilidades de los postulantes. Las empresas de dotación de personal en esta etapa se centraron aún más en vincular de manera eficiente a los solicitantes calificados con los trabajos adecuados. Sin embargo, existían varias limitaciones, incluido el hecho de que los reclutadores tenían que trabajar a través de anuncios en los periódicos. La solicitud y la contratación eran engorrosas en esta etapa porque los solicitantes tenían que enviar sus currículums mecanografiados a mano o por correo, y los reclutadores tenían que realizar un seguimiento de una gran cantidad de currículums (Sainz, 2018).

Desde la antigüedad los procesos que se llevan a cabo para contratar al personal son las actividades más importantes que afrontan las empresas. Se conoce que la tecnología está muy avanzada y es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero también el éxito de cualquier empresa depende del talento humano, puesto que de él depende la obtención de los objetivos que tiene la empresa.

El reclutamiento del personal es aquella en donde se difunde la información de la vacante solicitada para que todos los interesados puedan acercarse a las especificaciones y a su posterior selección que siguen las técnicas de

reclutamiento que se detallan en sus actitudes y aptitudes en la búsqueda de posibles candidatos para ocupar el puesto de trabajo.

Chiavenato (2019) define el reclutamiento de personal, como un conjunto de procedimientos orientados para lograr atraer e identificar a los candidatos potenciales, una vez calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa u organización.

Otra definición del reclutamiento se puede expresar como el conjunto de procedimientos aplicados con el fin de atraer un número suficiente de candidatos idóneos para la aplicación de un puesto específico en una organización o empresa determinada (Espinosa 2013).

Logran proporcionar la oportunidad en establecer contactos con candidatos potenciales calificados para actuales vacantes y futuras, tales como:

- Los solicitantes calificados seleccionados para la entrevista se reciben para lograr la aprobación antes de ser entrevistado.
- Se realizan entrevistas para poder reunir la información preliminar sobre los posibles candidatos relevantes.
- Este se lleva a cabo por más de un miembro del comité de asistencia.
- Las entrevistas se aplican en la toma de decisiones finales del contrato.
- Se requiere que todos los miembros involucrados del comité estén presentes en la entrevista.

Según Baptista (2014) se define a los reclutamientos para poder realizarse de forma interna por medio de una promoción de los trabajadores actuales, o por referencias de los otros empleados. Siendo el reclutamiento interno más rentable, siendo las ofertas de trabajo como la publicidad a través de

las ofertas de trabajos físicas y electrónicas, en los boletines de la organización y memorandos de oficina.

Los reclutadores son responsables en poner a los candidatos y empleadores en la organización. Estos son expertos en tanto la búsqueda y la identificación de talento, siendo los reclutadores corporativos responsables en la entrega de trabajadores con el talento para los empresarios, mientras que los reclutadores de agencias encuentran candidatos calificados para los clientes. Los objetivos para el reclutamiento del personal son los siguientes:

- Divulga y ofrece al mercado de recursos humanos y oportunidades del empleo generado al interior de una organización o empresa.
- Proveer a la organización un número suficiente de candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para el cargo de la vacante.
- Crear y mantener actualizado un banco de candidatos, con una base en preselección de hojas de vida, de forma que se encuentren listas para el momento cuando se presenta la necesidad. (Arias, 2012).

El procedimiento de reclutamiento y selección en América Latina ha presentado avances importantes que más allá de la apertura de un género sobre otro para ofrecer plazas de empleos, se ha evidenciado la necesidad de optimizar dichos procesos para hacerlos mucho más simplificados, sin tener que poner en riesgo la calidad del procedimiento como tal y la contratación del personal idóneo (Vázquez & Hinojosa, 201).

En el caso particular del Ecuador, existen incluso manuales de procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción de personal, esto con el objetivo de ofrecer una guía práctica para las empresas nuevas y organizaciones en general, sin embargo, es evidente la necesidad por mejorar e innovar dichos procedimientos, debido a que es fundamental que se tengan en consideración los avances en materia tecnológica

identificados y que permiten optimizar la selección de personal (Rivera, 2019).

En la ciudad de Guayaquil con el crecimiento evidente que se visualiza a nivel empresarial, demográfico, y su desarrollo y diversificación comercial, industrial, ha incentivado a que se lleven a cabo diversas investigaciones y proyectos-propuestas efectuados tanto por investigaciones independientes, como desde las instituciones universitarias a través de sus estudiantes egresados en áreas afines, con el objetivo de proponer nuevas alternativas para los procesos de reclutamiento y selección de personal, en los que se ha buscado garantizar la contratación de personal idóneo, a través de procesos simplificados y uso de la tecnología como ayuda (Alvear & Zuñiga, 2020).

### **2.1.2. Antecedentes referenciales**

Para elaborar el apartado de antecedentes referenciales, en primera instancia se seleccionan tres proyectos de tesis desarrollados previamente por otros autores ya sea de otras instituciones académicas a nivel nacional o a nivel internacional, puesto que la información que se recabe a partir de esta revisión, servirá como referente general para abordar el tema de estudio propuesto.

Rondón (2019), **Tema:** “Propuesta para el mejoramiento del proceso de selección y contratación de personal en la empresa Bureau Veritas de la ciudad de Barrancabermeja, Santander, Colombia”. Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. **Resumen:** En este trabajo, se aborda como problemática las falencias que presenta la empresa colombiana Bureau Veritas, la cual según mencionó la autora no contaba con procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal, lo cual había generado subproblemas relacionados con bajo sentido de pertenencia y compromiso

por parte del personal contratado y alta rotación lo que generaba importantes costos para la compañía.

Ante estos escenarios, el autor llevó a cabo un estudio de carácter descriptivo campo mediante el cual realizó un diagnóstico de la situación de la empresa, a fin de detectar las falencias existentes y determinar las necesidades de mejora. La contribución formulada en esta tesis estuvo orientada a la definición de flujo de procesos, políticas y lineamientos para que la empresa pueda realizar un mejor proceso de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal.

Otra tesis revisada fue la de Castellano (2021), **Tema:** “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería”, el tema fue presentado para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de la Facultad de Ingeniería. **Resumen:** En este trabajo se desarrolló su investigación a partir de la premisa de que las necesidades de talento humano en las empresas han cambiado a la par de los mercados que en la actualidad se han vuelto más exigentes. Para el autor, las empresas necesitan mejorar sus procesos de reclutamiento para hacerse de colaboradores cualificados y eficientes, de modo que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos empresariales; sin embargo, según señaló existen empresas en las que existen falencias en los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Para su estudio, Castellano (2021) analizó de manera general los procesos de reclutamiento en una empresa de construcción, para lo cual realizó una investigación de tipo descriptiva que le permitió recabar datos respecto a los problemas existentes. A partir de los resultados que obtuvo, su contribución se basó en la formulación de una propuesta orientada a la implementación de la herramienta SIPOC (proveedor, insumos, proceso, salida y cliente), el cual según se señaló está orientada a mejorar los

procesos. Además, declaró indicadores a considerarse en la selección de personal y la propuesta de elaborar una base de datos de postulantes.

Finalmente, se toma como referencia la tesis elaborada por Cobo (2018), **Tema:** “Diseño del procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo Normas ISO para el mejoramiento de la producción de las Empresas Carroceras de la Provincia de Tungurahua”, y fue presentado para la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. **Resumen:** En este caso, el autor analizó la problemática presentada en las Empresas Carroceras de la provincia de Tungurahua, en la cual las falencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal habían afectado el rendimiento y productividad de las compañías.

Para llevar a cabo su investigación el autor realizó un estudio documental y descriptivo, mediante la aplicación de encuestas le fue posible identificar la forma en que los propietarios de dichas empresas realizaban las contrataciones, determinando que la mayoría no realizaba una adecuada planificación y definición de perfiles. Con base a los resultados, su contribución se basó en el diseño de una propuesta basada en la incorporación de los criterios de la Norma ISO 9001:2015 en relación a los requerimientos para el personal, con lo cual contribuyó con la mejora de los procesos de reclutamiento y selección en dichas compañías.

### **Desarrollo de un Reclutamiento**

Cada proceso de desarrollo requiere un plan, por medio del cual el documento que debe tener aprobado por una unidad o un establecimiento requerido, siendo cuidadosamente estructurada en cada estrategia y opción para entrevista a un candidato, esto ayuda a garantizar al grupo de trabajo para la obtención de información apropiada del personal requerido. Dicho plan contiene un canal de estrategias en la que pueden alcanzar los

objetivos en donde es desarrollado y aplicado por el jefe de recursos humanos (Pérez, 2019).

El análisis de reclutamiento podría llevarse a cabo para lograr documentar el conocimiento de requerimiento que se solicita para dicho trabajo, por medio de la información obtenida se selecciona la relevancia y se guardan los documentos tales como: descripciones de puestos, manuales de procedimiento de usuarios y especificaciones de trabajo que se pretende ofrecer.

El Sourcing es una estrategia que se utiliza para atraer o identificar candidatos que se encuentra aptas para poder cubrir puestos o vacantes de trabajo. Puede implicar una contratación interna o externa en la publicidad, aplicando los medios apropiados, tales como los periódicos locales o nacionales, siendo un medio de selección especializada, como las publicaciones profesionales, anuncios, centros de trabajo, y una variedad de formas, una de esta por medio de internet.

En la necesidad de idoneidad par aun puesto de trabajo se suele evaluar por medio de una búsqueda y un análisis adecuado, la cual sirve para encontrar un candidato ideal para una actividad. Las cuales se pueden determinar a través de los siguientes puntos:

- Receptación de currículos
- Solicitudes de empleo
- Información biográfica
- Entrevista de trabajo.

Diversas pruebas psicológicas pueden utilizarse para evaluar una variedad de habilidades, capacidades, temperamentos, aptitudes e intelectualidad. Dichas evaluaciones están disponibles para lograr medir la parte física de un candidato. Los agentes y reclutadores podrán utilizar sistemas de seguimiento de candidatos para lograr filtrar los posibles candidatos,

conjuntamente aplicando herramientas de software para implementar pruebas psicométricas y la evaluación en base al rendimiento.

El proceso de selección comienza o arranca cuando la compañía requiere a un trabajador o empleado nuevo en el departamento, sea esta por motivos de que un miembro del personal existente haya dejado su trabajo, o porque hay un nuevo trabajo a realizar.

Los principales aspectos se pueden identificar a los posibles procesos, los cuales son:

- Identificación de vacantes
- Preparación de la descripción del puesto y especificación del trabajo
- Anuncios
- Preselección
- Referencias
- Organización de entrevistas
- Realización de la entrevista
- Toma de decisiones
- Transmisión de decisiones
- Acción de nombramiento

## **Tipos de reclutamiento**

### **Reclutamiento interno**

Según Chiavenato (2014) indica que el reclutamiento interno se presenta cuando existe o se determina una vacante y la empresa u organización pretende llenarla mediante la reubicación de empleados, los cuales pueden lograr ser ascendidos, trasladados o transferidos con el ascenso.

Este tipo de reclutamiento se da al presentarse por una vacante y se requiere un trabajador o empleado competente que ocupe el puesto vacío,

la empresa u organización intenta satisfacerla por medio de la reubicación de algún empleado, las cuales pueden ser a través de una acción como ascender o transferencia con promoción.

Este tipo de reclutamiento implica lo siguiente:

- Transferencia del empleado o personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascenso.
- Programas de desarrollo del personal.
- Plan de profesionalización del personal.

### **Ventajas del Reclutamiento Interno**

Dentro del reclutamiento interno, se puede tomar en cuenta las siguientes ventajas en este ámbito, se indican que: es más económico, más rápido, se presenta un mayor índice en la validez y seguridad, fuente de motivación para los empleados, aprovechar las inversiones de la empresa en entrenamiento del personal y desarrollo en sano del espíritu de competencias entre el personal de la empresa (Quiroz, 2019).

### **Desventajas del Reclutamiento Interno**

Este tipo de reclutamiento posee algunas desventajas entre las cuales se puede mencionar lo siguiente:

- En este aspecto se exige a los empleados nuevos que tengan las condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender en la empresa, si no se cuenta con esto el riesgo de frustración de los empleados en su potencial y en sus expectativas en las ambiciones, lo cual causa la apatía, desinterés o retiro del mismo.
- Se puede genera conflictos de interés, en ciertos trabajadores de niveles superiores que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial en su desarrollo, se suele subestimar el

desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen en el ámbito laboral.

- En la administración de manera incorrecta, puede conducir a una situación denominada “principio de Peter”, al elevar al personal en una posición en donde no pueda demostrarse una competencia, también puede provocar o demostrar incompetencia.
- Se induce a la reacción de patrones de la cultura organizacional exclusivamente, perdiendo la creatividad en la actitud de innovación.
- Perdida en el valor del talento humano en la organización, por ende, el reclutamiento interno solo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una situación se tiene de forma efectiva en las condiciones para igualar a corto plazo en la ocupación antigua para el cargo y esperar que se pueda superar a futuro. ( Saiz ,2016)

### **Reclutamiento externo**

Se considera como el proceso que opera mediante los candidatos que no pertenecen a la organización. Al existir una vacante, la organización intenta llenarla con personal externo u obtenido por personal nuevo, atraídos también por técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2014).

### **Ventajas del Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo ofrece las ventajas en la siguiente manera:

- EL ingreso de los nuevos elementos para la empresa proporciona nuevas ideas y diversos enfoques en los problemas internos de la empresa, las cuales permitan ciertos casos de revisión en la forma de cómo se conducen los asuntos de la organización.
- Se permite actualizar con respecto al ambiente externo a la par o igual con otras empresas.

- Enriquece y se renuevan los recursos humanos en la empresa u organización.
- Aprovechamiento de las inversiones en la preparación y desarrollo del personal, siendo efectuadas por otras empresas o por los mismos candidatos. Diversas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios para evitar gastos adicionales en el entrenamiento.

### **Técnicas de reclutamiento externo**

Se definen como herramientas que se utilizan para buscar recursos humanos que se requiere en la fuerza organizacional, siendo está orientada en la búsqueda directamente en el mercado de Recursos humanos que están disponibles en la región. Las principales técnicas de reclutamiento externo se encuentran las siguientes:

- **Base de Datos:** En esta consiste en mantener el registro de candidatos sobrantes en reclutamientos anteriores, en donde se han registrado sus hojas de vida y más adelante utilizarlos en futuros reclutamientos. La consultar un candidato externo la principal fuente para consultar seria la base de datos.
- **Anuncios:** Este consiste en utilizar los anuncios en los periódicos de mayor circulación, dentro del esquema se encuentran formularios ubicadas en los lugares estratégicos, como páginas web, instituciones, internet, entre otras.
- **Agencias de empleo:** Se envían los requerimientos del personal en el reclutamiento, las cuales son agencias estables o privadas, buscando en la base de datos las personas que reúnan las características deseadas en el puesto vacante de la empresa u organización.
- **Universidades y Asociaciones gremiales:** Se reclutan los candidatos por medio de un anuncio de oportunidades laborales en el mercado, por parte de los establecimientos.

- **Presentación de candidatos por recomendación:** Es una de las técnicas más utilizadas en el proceso de reclutamiento, en la que se presenta en gran parte de las organizaciones, considerando no muy recomendable la utilización.

### **Plan de Reclutamiento**

En la ejecución de un pequeño negocio, cada una de las vacantes laborales, se considera una oportunidad para mejorar el potencial de las ganancias para la compañía o empresa. Para reclutar candidatos ideales, es de vital importancia en la búsqueda de cubrir un puesto de trabajo en un nivel alto ejecutivo, encontrando mejores candidatos, construyendo y siguiendo un plan en la contratación efectiva. Aplicando un plan adecuado se puede proceder con el reclutamiento sin inconvenientes, encontrando un candidato que se ajuste a la posición de trabajo sin perder más tiempo del necesario.

La selección del personal es importante por tres razones principales, las cuales son:

- El desempeño es importante para el éxito de la empresa u organización.
- Se selecciona eficientemente en la relevancia del cargo que se destaque en lo laboral.
- Esto se debe a la selección para obtener un buen resultado en base a la selección aplicada.

### **Métodos de Reclutamiento**

Los métodos aplicada para el reclutamiento en una organización, se refiere a las operaciones prácticas en la búsqueda de candidatos, por medio de procesos realizados por los reclutadores que se mantengan al tanto de la

tendencia en el empleo actualizado y los recursos en la contratación de los diferentes tipos de áreas y habilidades que se requiere.

Según López (2016) expresa que “los métodos de reclutamiento suelen incluir el reclutamiento en línea y social, para el alcance móvil y campañas de empleo que se deben ejecutar en paralelo con los esfuerzos del departamento en marketing”.

Los reclutadores recurren a diversos canales prácticos para lograr llegar a los posibles candidatos. En cuestión de los métodos prácticos consisten en el reclutamiento en línea y otros medios masivos, como la celebración en ferias de empleo, universidades, programas de referencias de trabajadores, entre otras.

Por medio de cada metodología se suelen destacar los canales específicos en la contratación, aplicando cada método necesario. En el mejoramiento para atraer gente en el mercado cada vez más competitivo, no solo se debe vender el puesto para los beneficios del trabajo en la empresa, sino también se deben asegurar para tomar la experiencia del reclutamiento accesible y atractivo en los posibles candidatos. Los reclutas con potencial deben ser valorados y queridos por los procesos en la contratación y no solamente por la entrevista.

### **Planificación de un Reclutamiento**

Es requerido solicitar concejos en el ámbito de reclutamiento, viendo esto como una forma vital e importante para los empleadores, lo cual ayudara a identificar las mejores prácticas y procesos en la contratación de los trabajadores. Encontrando a los trabajadores para lograr adaptarse al ambiente de trabajo y la cultura, siendo un trabajo difícil para los empleadores. Para cada organización debe seguir un proceso probado en la selección y planificación del reclutamiento de los posibles candidatos según lo siguiente:

- Logrando determinar la nueva contratación en el desarrollo de análisis en la descripción del puesto de trabajo.
- Programación de reuniones planificadas por asistentes, siendo el reclutador de RR. HH y el director de recursos humanos. Otros asistentes pueden incluir compañeros en el trabajo exitoso, como una forma directa, para los interesados en la posición de trabajo ofrecida.

### **Política de un Reclutamiento**

La política en el reclutamiento y selección es una declaración de principio, esta expone como la organización lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa.

- Las descripciones laborales cumplen con los requerimientos de la empresa.
- Los candidatos son evaluados de forma crítica y coherente en todas sus etapas.
- El proceso de contratación debe ser legal.
- El candidato puede estar seguro que es una oferta laboral seria.
- El proceso puede ser dirigida para todo público interesado.

### **Selección de personal**

#### **Definición**

Se define como el proceso mediante la cual la empresa u organización elige, entre un listado de candidatos, las personas que lograr satisfacer mejor los criterios para poder ocupar el puesto o cargo disponible, esto es considerado por las condiciones del mercado en que se desenvuelve la empresa ( Amo , 2019).

En la selección de personal se pretende buscar o elegir a personas de manera idónea por medio de varios aspectos, una de estas se considera la experiencia, conocimiento y virtudes personales, para poder conformar un equipo de trabajo en la institución o empresa, ocupando la vacante, por medio del cual se realiza dicho proceso.

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

Un proceso de selección se demuestra la necesidad si se va a contratar a buenos trabajadores en particular, en su mayoría los gerentes no suelen tener ningún tipo de formación sobre cómo realizar o aplicar un entrevista y selección de trabajadores. Existen muchos enfoques para la contratación de los trabajadores en las grandes empresas y se lograra aplicar una discusión completa sobre los diferentes modelos del entrenamiento de entrevistas.

Un proceso de entrevista apresurada o superficial, podría ser costosa, por ende, múltiples entrevistas pueden ser aconsejables, incluyendo en especial cuando hay obstáculos logísticos a la entrevista en persona, telefónica, entre otras. Una entrevista vía telefónica es útil para poder aclarar las inquietudes de los candidatos, como la remuneración, hora laboral, responsabilidad del trabajo, entre otros aspectos. Cada una de las fases de entrevista se debe tener como objetivos claros que son una parte integral de todo el proceso.

Según Ollero (2013) expresa que el proceso de selección “es un procedimiento clave para permitir la supervivencia de la organización”.

El objetivo es lograr escoger un candidato más adecuado para poder tener un cargo en la empresa y no suele ser siempre el candidato más idóneo para el puesto, el más adecuado es el que posee las mejores calificaciones en la entrevista o pruebas a realizar. La selección del personal cumple con la finalidad de colocar los cargos de la empresa en los ocupantes adecuados en las necesidades que se logren medir una adquisición de mayores conocimientos y habilidades, al ser promovido a cargos más elevados exige mayor conocimiento y habilidades. (Wanceulen F.y Wanceulen M. 2015).

El propósito de la selección es seleccionar a la persona que cumple con los requisitos de la normativa anterior y se da en el reclutamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, esta persona ideal cuenta con todas las habilidades, talentos y actitudes, que le permitirán cumplir con la normativa acorde al puesto y servir a la empresa brindar el mejor desempeño.

### **Descripción del puesto de trabajo y del perfil del aspirante**

#### **Análisis de Puesto**

Esto permite identificar las destrezas, habilidades conocimientos, capacidades y responsabilidades, las cuales requiere para el puesto de trabajo y determinar las tareas en las actividades que se componen en un trabajo, lo que puede permitir elaborar un perfil exacto en el cargo (Ventura, 2015)

En la información que se debe obtener en los puestos de trabajo y el perfil de un aspirante, son las siguientes:

- El título del puesto
- Los objetivos inmediatos de la tarea
- Las acciones necesarias para completar la tarea
- Las herramientas y el equipo necesario para la ejecución de la actividad
- Los patrones de rendimiento necesarios.

### **Perfil del puesto**

Son requisitos que las personas deben cumplir para cubrir efectivamente las vacantes, se puede decir que las vacantes son una parte que falta en la máquina. Es necesario conocer con precisión los requisitos y requerimientos del puesto a cubrir, para que la tecnología aplicada en el proceso de selección de personal se pueda ajustar a las necesidades del puesto, de modo que la selección se pueda hacer de acuerdo al puesto.

### **Principios de la selección**

Es importante dar a conocer los tres principios fundamentales, para el proceso de selección de debe comenzar con los siguientes:

- **Colocación.** - Se entiende como la acción de ubicar o reubicar a un trabajador en un puesto el cual esté de acuerdo con sus características, habilidades y aptitudes con el objetivo de enriquecer los recursos humanos de una empresa, de tal manera que se obtenga el mayor beneficio posible para ambas partes.
- **Orientación.** - Esta acción es realizada por la parte seleccionadora y se presenta cuando un candidato no es aceptado, en vez de rechazarlo se ofrece una orientación sobre cuál sería su mejor campo de aplicación laboral.
- **Ética Profesional.** - Es importante que quien realice la selección del personal, escoja al candidato idóneo para ocupar el puesto de

trabajo, siempre tomando en cuenta los elementales principios técnicos de esta función.

### **Entrevista Dentro de un Panel**

Al comienzo del grupo de entrevista, se debe proporcionar a los miembros del grupo la intuición adecuada, incluido el nombre y el puesto, y se debe delinear el formato de la entrevista para que el candidato pueda comprender lo que puede suceder. La pregunta debe estar relacionada con el puesto, tiene como objetivo detectar información sobre las habilidades y destrezas específicas para el desempeño de la tarea laboral y describir su experiencia laboral, así como su nivel académico y conocimientos. Se recomienda encarecidamente utilizar preguntas de entrevista basadas en el comportamiento y / o la capacidad. Si está diseñado correctamente, puede permitir al entrevistador obtener datos más significativos para determinar la capacidad del solicitante y realizar las tareas y responsabilidades del trabajo, además de evaluar su capacidad para obtener capacidad de información adicional.

El trabajo debe describir los roles y responsabilidades del puesto. Cuando la ejecución de la función laboral es el propósito del trabajo, la función laboral se considera esencial; es describir las tareas del departamento, asegurar que su trabajo logre los resultados y encontrar su habilidad y nivel de habilidad. Por lo general, las funciones básicas consumen mucho tiempo de los trabajadores y requieren habilidades especializadas para realizarlas. Al describir con precisión las funciones básicas del trabajo, los solicitantes de empleo tendrán una comprensión clara del puesto y sus expectativas para la realización del puesto. Cada entidad necesita un plan de contratación por escrito aprobado por la unidad organizativa. Este documento bien organizado describe estrategias para atraer y contratar a los candidatos más calificados.

## **Entrevistas Virtuales**

Según Lemos y Navarro (2018), es el uso de entrevistas virtuales, las cuales han aumentado en la actualidad a permitir realizar encuentros en diversos lugares, las herramientas más comunes son Skpe o Facebook, en la actualidad el más utilizado es WhatsApp, googlemeet o zoom entre otras plataformas virtuales.

### **2.2. Fundamentación legal**

Además de la información teórica previamente analizada, el presente proyecto se sustenta a partir de diferentes leyes, normativas y reglamentos que actualmente se encuentran vigentes y que enmarcan el desarrollo de la actividad laboral en el Ecuador. En este caso, se toma como referencia lo expuesto en la Constitución de la República, el Plan Nacional de Desarrollo, el Código de Trabajo, las Reformas realizadas al IEES, y lo que indica la Ley del Consumidor, según se expone a continuación:

#### **Constitución de la República**

Se inicia este apartado tomando en consideración la Constitución de la República del Ecuador (2008), donde es posible en primera instancia identificar en la sección octava; Trabajo y seguridad social, específicamente en el art. 33.- que en el Ecuador se fomenta el trabajo como un derecho y un deber social, así como un derecho económico para los y las ecuatorianas en su proceso de desarrollo como individuos profesionales, realización personal y para garantizar la base económica de las familias ecuatorianas y del país en general.

De igual manera dentro de la constitución se garantiza por parte del Estado el respeto a la dignidad y velar que se cumpla lo establecido por ley desde las empresas para que los trabajadores obtengan sus remuneraciones y retribuciones justas, así como garantizar que el desempeño laboral sea en

condiciones saludables, libremente aceptado y seleccionado (Asamblea Constituyente, 2008).

### **Código de trabajo**

De igual manera se toma como punto de referencia el Código del Trabajo (2005), donde destacan art. Tales como:

- Art. 4.- Los derechos de los trabajadores son irrenunciables, por lo que cualquier actividad o acción de parte de las empresas contratantes que pongan en peligro estos derechos, serán sancionadas de acuerdo a la ley.
- Art. 5.- Los trabajadores tienen derecho a la protección y servicios de funcionarios judiciales y administrativos de forma obligatoria.
- Art. 17.- Las empresas ecuatorianas o nacionalizadas están en su derecho de efectuar contrataciones eventuales, ocasionales o temporales, y cumplir respectivamente con lo ofrecido a los trabajadores.
- En el art. 42.- se exponen las obligaciones del empleador, entre las que se incluye el tener que contratar a una persona con discapacidad al contar con un mínimo de veinticinco empleados.
- Art. 53.- El descanso semanal remunerado dependerá de la naturaleza de la labor o industria.
- Art. 79.- Igualdad de remuneración: En esta se hace particular referencia que todo trabajo que se desarrolle por igual entre todos los trabajadores deberá ser igualmente remunerado sin discriminación sea por un tema de edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, posición política, económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad o cualquier otra diferencia en la que se busque discriminar y evadir la equidad.

### **Plan nacional de desarrollo**

De igual manera se toma como referencia lo expuesto a través del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021- Toda una Vida desarrollado a través de

la Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPLADES, 2016) y otras entidades conjunta, en el que a través de tres ejes esenciales y varios objetivos, específicamente en relación al segundo eje, Economía al servicio de la Sociedad, se han establecido objetivos ligados a consolidar la sostenibilidad del sistema económico, social y solidaria, así como para afianzar la dolarización; impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de forma retributiva y solidaria.

### **Reformas en el IESS**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha experimentado una serie de críticas en los últimos años, esto debido a los diversos problemas que atraviesa esta entidad y los casos de corrupción registrados. Ante estos escenarios la Asamblea Nacional aprobó la ejecución a una reforma en la que se contempla la reducción de gastos, modificaciones al sistema de inversiones para garantizar la liquidez y el resguardo del dinero de los afiliados, mejoras en la atención de salud proporcionada por el IESS, cambios en los sistemas de pensiones y la automatización de los sistemas de contratación a fin de evitar problemas relacionados con la corrupción, estas reformas pueden provocar una incidencia sobre el mercado laboral ecuatoriano (IESS, 2021).

### **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor demarca las políticas a considerarse para garantizar el respeto a los derechos de los consumidores y normar los procesos de intercambio de bienes y servicios en el Ecuador, en este caso los artículos que se incluyen en dicho cuerpo legal establecen parámetros de calidad de servicio, la información que la empresa proporciona a los consumidores, la gestión de reclamos, entre otros aspectos que deben considerarse para garantizar la adecuada atención a las necesidades y requerimientos de los compradores (Congreso Nacional, 2000).

### 2.3. Variables de la investigación

- Variable independiente: Procedimiento de reclutamiento y selección.

El proceso de reclutamiento y selección enmarca todas aquellas actividades que realiza la empresa para incorporar nuevo talento humano para cubrir sus necesidades de personal. El proceso consta de varias etapas, que incluyen: controles preliminares (obligaciones laborales, candidatos prioritarios), redacción y difusión de la oferta de trabajo, recepción y clasificación de CV, selección de candidatos y formalización de la contratación (Oviedo, 2021).

- Variable dependiente: Ingresos

Los ingresos económicos de una organización es posible referirlos o identificarlos como el incremento de la economía gracias a la gestión de diversos aspectos que van más allá de la actividad de venta de un producto o servicio, sino que depende de acciones y estrategias internas como la eficiente administración gerencial, optimización de recursos en las operaciones, e incluso ligados con la contratación de personal quien garantizará parte del cumplimiento de los objetivos empresariales, que incluyen obtener ingresos (Caldas & Carrión, 2017).

### 2.4. Glosario de términos

**Archivos del solicitante:** Los archivos de los solicitantes contienen todos los documentos que un candidato potencial presenta al solicitar un puesto. Los documentos más comunes incluidos en un archivo de solicitante son currículum vitae, carta de presentación y lista de referencias (Ayensa, 2020).

**Beneficios de ley:** Son incentivos no monetarios que son independientes del salario, tales como compensaciones adicionales (décimos, vacaciones, atención médica, etc.) (Congreso Nacional, 2018).

**Búsqueda activa:** La búsqueda activa de empleo ocurre cuando alguien busca empleo. Los solicitantes suelen publicar sus currículums en bolsas de trabajo, presentarse en agencias de contratación de terceros y establecer contactos para encontrar su próximo puesto.

**Candidato:** Un candidato es una persona que está buscando o está siendo considerada para un trabajo. Un candidato puede ser activo, lo que significa motivado y en busca de empleo, o pasivo, lo que significa no buscar activamente (Oviedo, 2021).

**Candidato activo:** Un candidato activo es un individuo que se encuentra actualmente en el proceso de contratación en cualquier etapa y aún está siendo considerado. Los candidatos activos se gestionan a través del sistema de seguimiento de candidatos de una agencia o del equipo interno (Oviedo, 2021).

**Centro de evaluación:** Un centro de evaluación es un proceso en el que se examinan la aptitud y el desempeño de los candidatos para determinar su idoneidad para tipos específicos de empleo (Pereda & Berrocal, 2018).

**Contratación:** Proceso de reclutamiento, selección e incorporación o inducción de nuevo personal a la empresa, el cual se respalda a través de la firma de un contrato (Congreso Nacional, 2018).

**Contrato laboral:** Un contrato de trabajo es un acuerdo que especifica los términos y condiciones bajo los cuales una persona consiente en realizar ciertos deberes según lo indique el empleador a cambio de un salario o salario acordado (Congreso Nacional, 2018).

**Entrevistas basadas en comportamiento:** Las entrevistas basadas en el comportamiento son realizadas por un líder de contratación con el objetivo de descubrir cómo actuó el candidato entrevistado en situaciones específicas relacionadas con el empleo. El desempeño pasado predice el desempeño futuro es la lógica detrás de este método de entrevista (Amo, 2019).

**Evaluaciones:** Las evaluaciones de los empleados pueden ser una herramienta eficaz para gestionar el desempeño de los empleados. Las evaluaciones de los empleados se pueden realizar antes y después de la contratación y pueden aportar datos valiosos para la toma de decisiones (Amo, 2019).

**Perfil laboral:** Es la descripción de los requerimientos y requisitos que se requiere en una empresa para que los postulantes pasen a formar parte del proceso de reclutamiento y selección (Moro, 2019).

**Plan de inducción General:** Son las actividades previas como las capacitaciones a las que se ven sujetos los postulantes del trabajo antes de pasar a la actividad práctica sin supervisión inicial (Zambrana, 2017).

**Postulantes:** Personas que aspiran a obtener la vacante laboral en una empresa o emprendimiento (Rivera, Ángulo, & Rivera, 2021).

**Posición:** Hace referencia a la cantidad de recursos materiales o personales que se han requerido para un cargo dentro de la empresa (Pérez & Fol, 2018).

**Proceso de Selección para Contratación Temporal:** Es un proceso simple donde se requiere personal para actividades específicas para un tiempo definido en el contrato (Moro, 2019).

**Proceso de Concurso de Méritos y Oposición:** Es el procedimiento en el que a los postulantes deben desarrollar evaluaciones adicionales y demostrar de manera práctica su experiencia para poder ser postulantes al cargo ofrecido, donde quienes cumplan con todos los requisitos y puntaje alto, serán los seleccionados para el cargo laboral (Zambrana, 2017).

**Requisitos mínimos:** Son las habilidades y experiencia que se requieren para el cargo ofertado, a pesar de que no se cumpla en su totalidad otros requerimientos que podrán ser aprendidos con el paso del tiempo (Pérez & Fol, 2018).

**Subrogación:** Es el reemplazo temporal de un empleado por otro ante una ausencia justificada o no, hasta que se reintegre a sus funciones habituales la persona sustituida (Rivera, Ángulo, & Rivera, 2021).

**Traslado mínimo:** Hace referencia al cambio de una posición de otra de un nivel laboral similar sin que se incurra al incremento salarial (Zambrana, 2017).

**Vacante:** Es la disponibilidad de un cargo laboral generado por una previa renuncia, creación de nuevas áreas de una empresa o negocio, o producto de un requerimiento temporal (Moro, 2019).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Presentación de la empresa

Iniciando con este apartado se expone información general de la empresa objeto de estudio, identificándose los siguientes aspectos que permitirán poner en contexto al lector sobre la situación actual de este negocio en el mercado laboral, siguiéndose para esto el orden que se presenta a continuación:

- **Nombre de la empresa:** Construfer, esta empresa se desarrolla en el área de ferretería y transporte de material ligado a la actividad que ofrece.

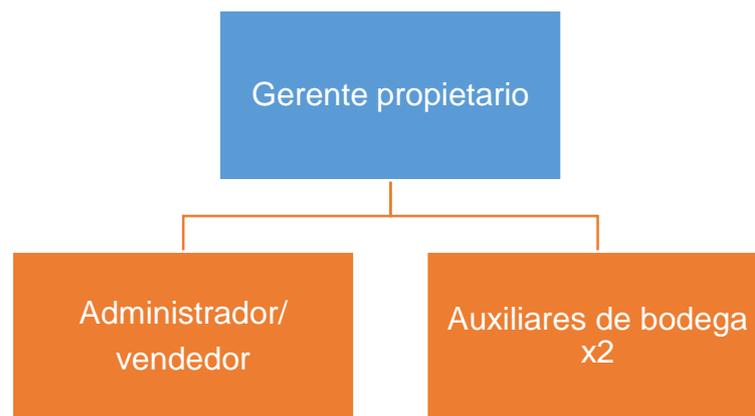


Figura 1. Isologo de la empresa

La imagen que se refleja en su isologo (Texto e icono que conforman la imagen), cuenta con colores que por lo general son alusivos a negocios dentro de este sector, así como es posible observar elementos como una llave inglesa que forma parte del nombre.

- **Fecha de constitución:** Nace un 5 de abril de 2014, se ha mantenido en la actualidad.
- **Objeto social:** La empresa ofrece en la actualidad fuentes de empleos directos e indirectos, contribuyendo con la economía de algunas familias.

- **Misión:** Satisfacer las necesidades de la comunidad en la comercialización de materiales para la construcción y ferretería en general para la industria y el hogar con calidad y garantía.
- **Visión:** Ser líder en el mercado nacional proveedora de materiales de calidad a un precio justo logrando la satisfacción de nuestros clientes.
- **Estructura organizativa:** En la actualidad esta empresa cuenta con un total de tres locales, los cuales a nivel interno se desarrollan bajo una estructura organizacional horizontal:



*Figura 2.* Estructura organizacional de la empresa

En este caso, es posible determinar que Construfer trabaja bajo una estructura organizacional horizontal, ya no existen mandos medios, sino que tanto el administrador de cada local y los auxiliares de bodega cumplen con el direccionamiento que determine el gerente propietario quién a diario evalúa el desempeño de la empresa y sus trabajadores.

- **Cantidad y plantilla total de trabajadores:** Con base a la previa información del punto anterior, es posible determinar por lo tanto que:

Construfer (local 1)	Construfer (local 2)	Construfer (local 3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 administrador/ vendedor.</li> <li>• 2 auxiliares de bodega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 administrador/ vendedor.</li> <li>• 2 auxiliares de bodega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 administrador/ vendedor.</li> <li>• 2 auxiliares de bodega.</li> </ul>

*Figura 3. Cantidad total de trabajadores*

Es posible determinar que en la actualidad Construfer cuenta con un total de 9 colaboradores que son direccionados bajo una solo gerente propietario, este número actual de personal le ha permitido cubrir oportunamente a la clientela actual, sin embargo, teniendo en consideración aspectos como la visión de liderazgo de la empresa en el mercado, lo que implicaría alternativas como la ampliación de los actuales locales o apertura de nuevos establecimientos, el disponer de un eficiente sistema y proceso de reclutamiento le permitirá a la propietaria de la empresa contratar a tiempo a los trabajadores idóneos que sigan con la filosofía de trabajo eficiente que se ha venido aplicando.

- **Clientes, proveedores y competidores más importantes:** 20 total distribuidos en 5 distribuidores y 15 importadores.
  - **Competidores cercanos a los locales son:** Disensa, Megadisfer, Torre fuerte, Genesis, 3 hermanos.
- **Principales productos o servicios:** Hierro, cemento, bloques, ripio, madera, arena.
- **Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo:** En la actualidad en Construfer , para el reclutamiento y selección del personal se lleva a cabo de manera empírica y sin un proceso preestablecido o de base, donde en la mayoría de los casos se

contrata a personas con previa experiencia en la venta de insumos ferreteros, sin embargo, también se ha generado en determinadas situaciones en los que se ha incurrido a contratar a personas sin experiencia alguna limitando en muchos casos la gestión de venta inmediata que este tipo de establecimientos requieren ante la demanda de productos y servicios que se ofertan en este mercado o sector.

- **Análisis económico financiero de periodos anteriores de la empresa a través de indicadores (ingresos, costos, liquidez, rentabilidad, rotación de inventarios, entre otros):** A nivel interno en el apartado económico, y financiero, es posible determinar que la empresa ha pasado por diversos escenarios en los que no siempre han logrado alcanzar las metas propuestas a nivel de la ventas, especialmente con la situación actual ligada a la pandemia, en la cual se vio significativamente afectada en este rubro. En su gestión de ventas, ha experimentado quejas y reclamos por parte de los clientes en relación a la atención prestada por parte del personal, lo que ha llevado a la pérdida de clientes y en consecuencia a una reducción de los ingresos. En este caso a pesar de que en comparación a otras empresas que han sido severamente golpeadas por la recesión económica actual, la empresa Construfer no ha cerrado sus puertas, sin embargo, en caso de no corregirse los problemas detectados podría comprometer su supervivencia en el mercado a largo plazo.
- **Otros indicadores como productividad, rendimiento de equipos, de materiales, etc:** En actual personal ya cuenta con años de experiencia en la empresa, algunos de estos ingresaron sin conocimiento previo y fueron entrenados para que conocieran cada uno de los insumos que se ofertan, así como están ya familiarizados

con el proceso de despacho, los tiempos en los que se debe entregar el producto.

### **3.2. Enfoque de la investigación**

El presente proyecto se desarrolla a partir de la aplicación de una investigación de enfoque mixto, en el que interviene el levantamiento de información de carácter cualitativo y cuantitativo. El uso de este enfoque permite recabar datos de manera complementaria que ayudarán a establecer las conclusiones del caso y formular una propuesta de intervención que se ajuste a la situación real y las necesidades que presenta la empresa Construfer del cantón Durán.

Por una parte, la información cualitativa permite describir la situación problemática actual de la empresa tal como se presenta en el sitio de estudio y a su vez permite recabar datos a mayor profundidad y detalle. Por otra parte, la información cuantitativa permitirá medir de acuerdo a la percepción de los involucrados y la aplicación de indicadores los aspectos que requieren de intervención.

### **3.3. Tipos de Investigación**

En el presente trabajo se abordan diferentes tipos de estudio considerando su alcance, por lo tanto se trabajó con una investigación descriptiva, correlacional y explicativa.

#### **Investigación explorativa**

En primera instancia se desarrolló un tipo de investigación exploratoria, considerando que no se contaba con estudios previos respecto a la situación en la que se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Construfer del cantón Durán, razón

por la cual fue necesario realizar una observación preliminar a fin de identificar la problemática existente.

### **Investigación descriptiva**

A partir de la información obtenida de la investigación exploratoria, fue necesario aplicar una investigación descriptiva, tomando en cuenta que se buscó diagnosticar la forma en que se desarrollan actualmente los procesos de reclutamiento y selección de personal y la situación problemática que se suscita en la empresa Construfer del cantón Durán. Este tipo de investigación involucra la descripción de los eventos tal y como se presentan en el entorno de análisis, así como también permitió la recopilación de información respecto a las percepciones y opiniones de los involucrados (Pereyra, 2020).

### **Investigación correlacional**

Habiendo obtenido la información respecto a los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como los problemas que se suscitan actualmente en el marco de estas actividades. Se trabajó con un tipo de investigación correlacional, puesto que a partir de los datos recabados se buscó establecer la incidencia de dichos procesos sobre los ingresos actuales de la empresa Construfer. Este tipo de investigación permite establecer la relación existente entre la variable independiente sobre la variable dependiente sobre las cuales se trabaja el presente estudio (Pereyra, 2020).

### **Investigación explicativa**

Finalmente, se utilizó un alcance de investigación explicativa, puesto que a partir de la información recabada se describen las causas que han derivado en los problemas que se presentan en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Construfer y que han provocado

efectos adversos sobre el desempeño que se evidencian en un incremento en los reclamos y quejas por parte de los clientes. En este caso, la investigación explicativa permite establecer los factores y/o aspectos críticos que han provocado los problemas en la empresa y a partir de lo cual se diseñan las mejoras correspondientes (Pereyra, 2020).

### **3.4. Población**

Se expone a continuación la descripción conceptual sobre la población finita e infinita:

#### **Población finita**

Con base a lo expuesto por Rodríguez (2017), “Son aquellas poblaciones en la que el número que la compone es cuantificable y se conoce con exactitud o cierto rango de precisión” (p.21).

#### **Población infinita**

De igual manera Rodríguez (2017), “La población infinita hace particular referencia a aquellos datos poblacionales que se desconocen en su totalidad, o bien sobrepasan una determinada cantidad, lo que la vuelve casi imposible de calcularla” (p.21).

Se considera como población de estudio a los directivos y el personal de la empresa Construfer. En ambos casos se trabajó con un tipo de población finita, puesto que se trata de una población cuantificable y fácilmente accesible para desarrollar la investigación. En primer lugar, se selecciona a un directivo ya que se requiere conocer aspectos relacionados a la forma en que desarrollan los procesos de selección y reclutamiento en la empresa.

Por otra parte, se selecciona como población al personal, ya que, a partir de la aplicación de indicadores de evaluación, se busca conocer sí las personas que actualmente laboran en la empresa cumplen con las

características necesarias para el puesto y se encuentran preparadas para realizar las actividades asignadas a su cargo. En este caso según datos de la empresa actualmente cuenta con nueve empleados. De esta forma se busca obtener información que permita determinar las causas por las cuales se han registrado numerosas quejas y reclamos por parte de los clientes.

#### **Población**

<b>Cargos</b>	<b>Personas</b>
Administración	1
Operativos	9
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

#### **Tipo de muestra**

##### **Muestreo probabilístico**

Baptista, Fernández y Hernández (2014), “Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria” (p. 175).

En este caso, es importante considerar que existen cuatro tipos de muestreo probabilístico, que incluyen: muestreo aleatorio simple, estratificado, sistemático y por conglomerados.

##### **Muestreo no probabilístico**

Hernández (2014), “Es el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p. 176). Particularmente, en el muestreo no probabilístico se consideran cinco subtipos que incluyen: muestreo por conveniencia, consecutivo, por cuotas, intencional o por juicio, y el muestreo de bola de nieve.

Para este proyecto, se determina que el tipo de muestreo a considerarse no probabilístico por conveniencia ya que se considera a la población en su totalidad a fin de obtener una total representatividad; es decir, a los 9 empleados de cada uno de los establecimientos de la empresa y el gerente propietario, debido a que cuentan con las características requeridas para ser partícipes del levantamiento de la información.

Tabla 1.

*Muestra*

Muestra	Cantidad
Directivo de la empresa	1
Personal	9
<b>Total</b>	<b>10</b>

### 3.5. Técnicas y herramientas:

En cuanto a las técnicas y herramientas de investigación, se trabajó con la observación, las encuestas y la entrevista, según se describe a continuación:

- Observación: En primer lugar, se realizó una observación en la empresa Construfer, con la finalidad de identificar la problemática y establecer un diagnóstico preliminar respecto a la situación actual. En este caso, a partir de los datos obtenidos se realizó un diagrama de causa y efecto y se formuló el árbol de objetivo para direccionar el trabajo de investigación.
- Entrevista: Se realizó una entrevista a un representante de la empresa, con el propósito de conocer su percepción respecto a la problemática existente y determinar cuál ha sido la incidencia sobre los ingresos de la empresa y cuáles son las necesidades de la misma. Para su aplicación se utilizó un guion de entrevista (ver anexo 3).

- Encuestas: Se realizó una encuesta al personal a fin de analizar su desempeño e identificar cuáles son las posibles causas por las cuales se han registrado constantes quejas y reclamos por parte del personal. Para su aplicación se empleó el cuestionario de preguntas cerradas y basadas en la escala de Likert (ver anexo 4).

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

##### 4.1.1. Resultado de entrevista

Entrevistado:

Entrevistador:

Fecha de la entrevista:

**1. ¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa?**

Bueno en realidad, al momento de contratar personal nos basamos en recomendaciones de personas de confianza, o incluso recomendaciones de nuestros trabajadores. No contamos con un proceso formal de reclutamiento y selección de personal.

**2. ¿Se ha definido el perfil para cada uno de los cargos que requiere la empresa?**

La verdad es que no hay una definición del perfil de cada empleado, esto debido a que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

**3. ¿Se lleva a cabo una previa planificación antes de iniciar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa?**

No, cubrimos los puestos acorde a las necesidades de la empresa, siempre tratamos de que la contratación se lleve a cabo de forma rápida para evitar que la falta de personal afecte el desarrollo de las actividades, pero no se hace una planificación.

**4. ¿Considera que el personal contratado ha logrado un buen desempeño en el puesto para el cual fue seleccionado?**

En algunos casos sí, pero la mayoría no ha logrado desempeñarse como esperábamos, esto nos ha traído problemas a nivel de desempeño, y también con los clientes quienes constantemente se quejan de la atención.

**5. ¿Se han registrado problemas en relación al desempeño del personal de la empresa? ¿Cuáles?**

Sí, pero cabe acotar que solo al inicio cuando hemos contratado a una nueva persona que no tiene experiencia y conocimiento en cuanto al despacho de productos ferreteros, y estos al ser amplios y diversificados por supuesto que han generado en estos nuevos empleados algún tipo de inconveniente como el retraso que se genera en el despacho.

**6. ¿Cuál es la situación actual de la empresa a nivel de ingresos?**

Es una situación estable sin un crecimiento significativo, esto también podría atribuirse a la situación actual en relación a la situación sanitaria, sin embargo, creo que podríamos estar mejor o sacar mayor provecho en un sector que tiene un crecimiento sostenido porque constantemente se están llevando a cabo proyectos inmobiliarios de diversas categorías.

**7. ¿Considera que el desempeño del personal incide sobre el nivel de ventas y consecuentemente sobre los ingresos de la empresa?**

Por supuesto, como mencionaba anteriormente, aquellos retrasos en los despachos que se genera al no contar con personal con basto conocimiento en productos ferreteros muchas veces resta eficiencia y los clientes se dan cuenta de esto, y por supuesto muchos clientes buscan además de buenos precios y diversificación de productos un servicio óptimo de una empresa en general.

**8. ¿Considera necesario que se implemente mejoras al proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa?**

Claro que sí, ya que eso garantizaría el contratar a personas que ya tengan un perfil que se requiere para este tipo de empresas donde no es que no se quiera dar oportunidades de trabajos a personas sin experiencia, sin embargo, en situaciones como las actuales, donde las empresas requieren recuperar mucho en materia económica, vendrá muy bien contar con personal que ayude a impulsarla.

#### 4.1.2. Resultados de encuesta de personal de la empresa

##### 1. ¿Tiempo trabajando en la empresa?

Tabla 2. *Tiempo trabajando en la empresa*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 6 meses	4	44%
De 6 a 12 meses	2	22%
De 1 a 3 años	3	33%
De 4 a 5 años	0	0%
Desde el inicio de la empresa	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

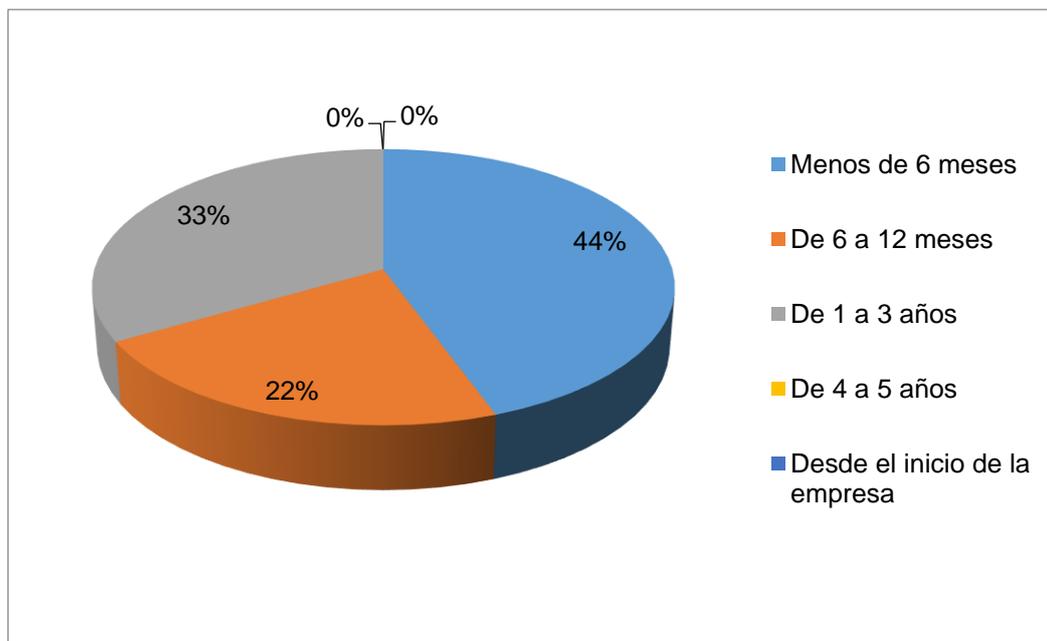


Figura 4. Tiempo trabajando en la empresa

Fuente: La encuesta.

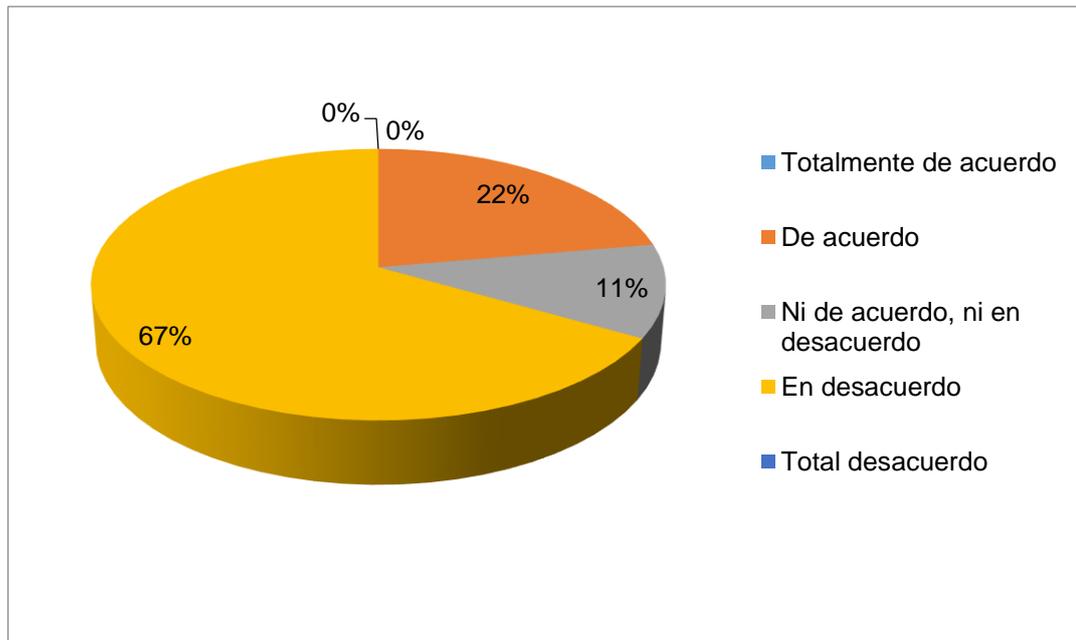
Según el 44% de los trabajadores encuestados, indicaron que llevan menos de 6 meses trabajando en la empresa, mientras que el 33% indicó que tiene de 1 a 3 años. Estos resultados indican que en su mayoría los trabajadores llevan poco tiempo laborando en la empresa, lo cual sugiere una alta rotación de personal.

**2. ¿Al momento de ingresar a trabajar a la empresa pasó por un proceso de reclutamiento y selección?**

Tabla 3

*Proceso de reclutamiento y selección*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	22%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	11%
En desacuerdo	6	67%
Total desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



*Figura 5. Proceso de reclutamiento y selección*

Fuente: La encuesta.

En lo que respecta al desarrollo de procesos de selección, el 67% mencionó que al momento de ingresar a trabajar a la empresa no pasó por un proceso de reclutamiento y selección, únicamente el 22% de los trabajadores manifestó sí haber pasado por dicho proceso. Estos resultados indican que en su mayoría los trabajadores no son seleccionados a partir de un proceso previamente planificado.

### 3. ¿Cuándo entró a trabajar tenía experiencia previa sobre productos de ferretería?

Tabla 4

*Tiempo trabajando en la empresa*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	11%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	33%
En desacuerdo	5	56%
Total desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

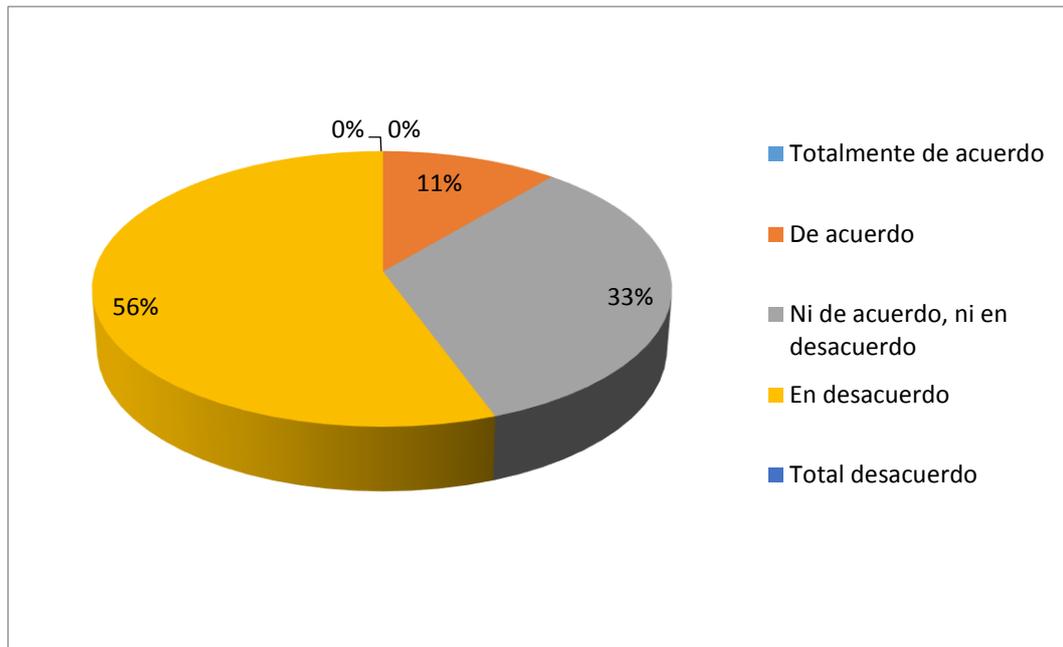


Figura 6. Tiempo trabajando en la empresa

Fuente: La encuesta.

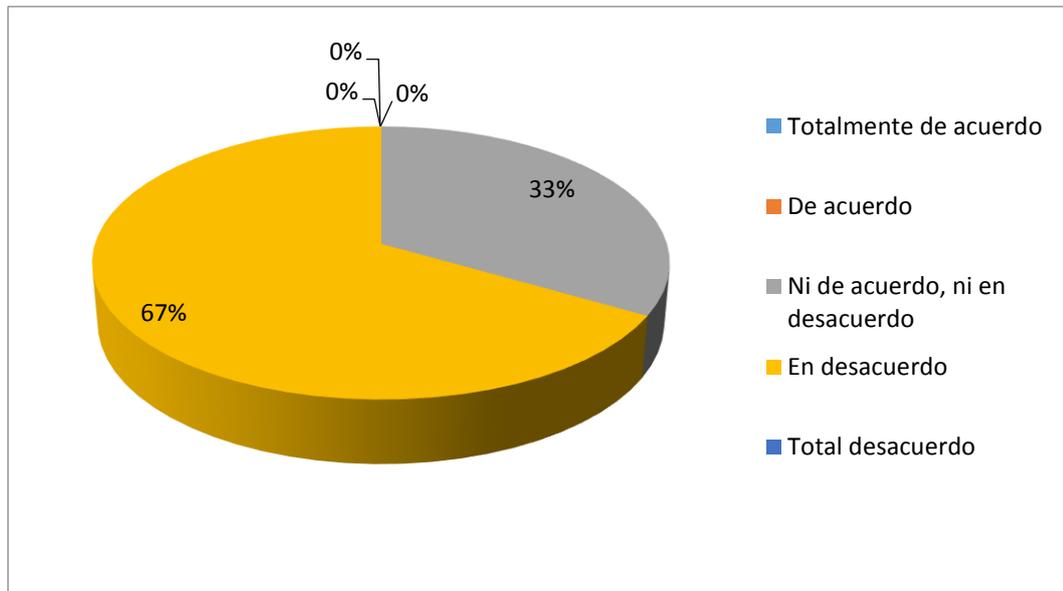
El 56% de los encuestados mencionó estar en desacuerdo en al ingresar a trabajar tenía experiencia previa sobre productos de ferretería, mientras que un 33% manifestó no estar de acuerdo ni desacuerdo. Estos resultados sugieren que la mayoría de trabajadores de la empresa no contaban con experiencia respecto al manejo de este tipo de productos que ofrece la empresa.

#### 4. ¿Cuándo entró a trabajar tenía experiencia previa la ubicación y procesos de despacho de productos ferreteros?

Tabla 5

*Tiempo trabajando en la empresa*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	33%
En desacuerdo	6	67%
Total desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



*Figura 7.* Tiempo trabajando en la empresa

Fuente: La encuesta.

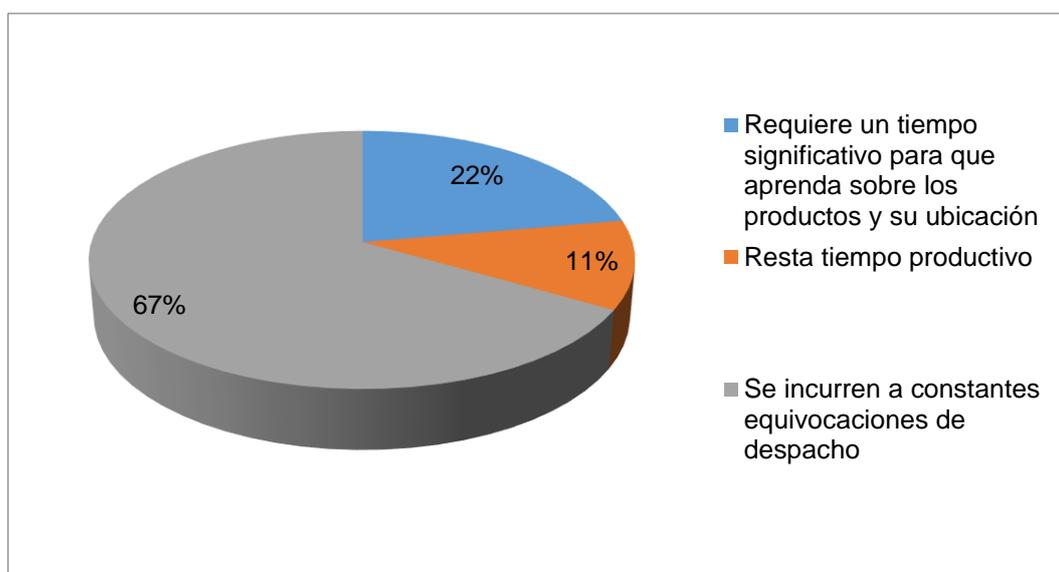
Por otra parte, al consultar al personal si cuando entró a trabajar tenía experiencia previa la ubicación y procesos de despacho de productos ferreteros, el 67% se mostró en desacuerdo. Estos resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores no se encontraba debidamente calificado para el cargo por el cual fueron contratados.

**5. ¿Cuál es la principal desventaja al ingresar una persona sin experiencia a la empresa?**

Tabla 6

*Tiempo trabajando en la empresa*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Requiere un tiempo significativo para que aprenda sobre los productos y su ubicación	2	22%
Resta tiempo productivo	1	11%
Se incurren a constantes equivocaciones de despacho	6	67%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



*Figura 8. Tiempo trabajando en la empresa*

Fuente: La encuesta.

Según la percepción del 67% de los trabajadores de la empresa, la principal desventaja que incurre al ingresar a trabajar sin experiencia se asocia con que se incurren a constantes equivocaciones de despacho, lo cual se ha constituido en una problemática recurrente, mientras que el 22% consideró que el principal problema está relacionado con que se requiere un tiempo significativo para que aprenda sobre los productos y su ubicación.

**6. ¿Considera usted que la empresa se ve afectada en su rentabilidad al contratar a personas sin experiencia?**

Tabla 7

*Afectación de la empresa en su rentabilidad*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	7	78%
De acuerdo	2	22%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

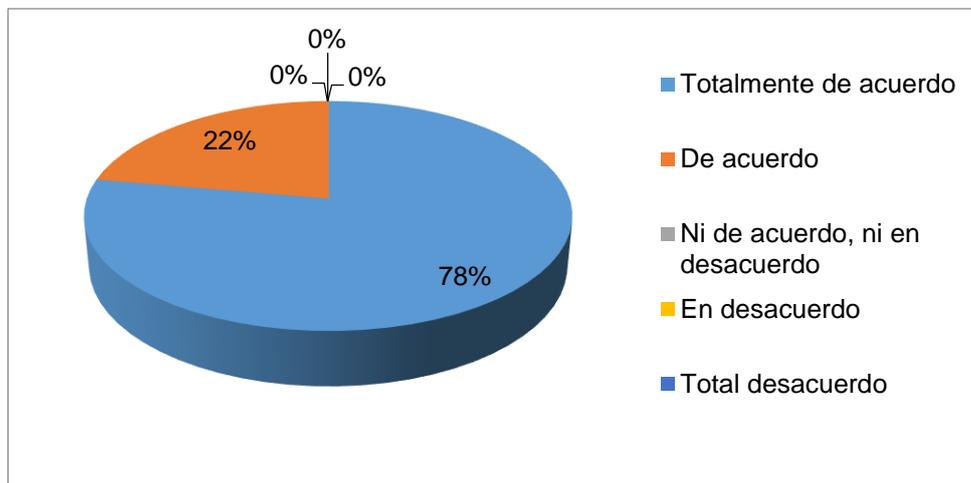


Figura 9. Afectación de la empresa en su rentabilidad

Fuente: La encuesta.

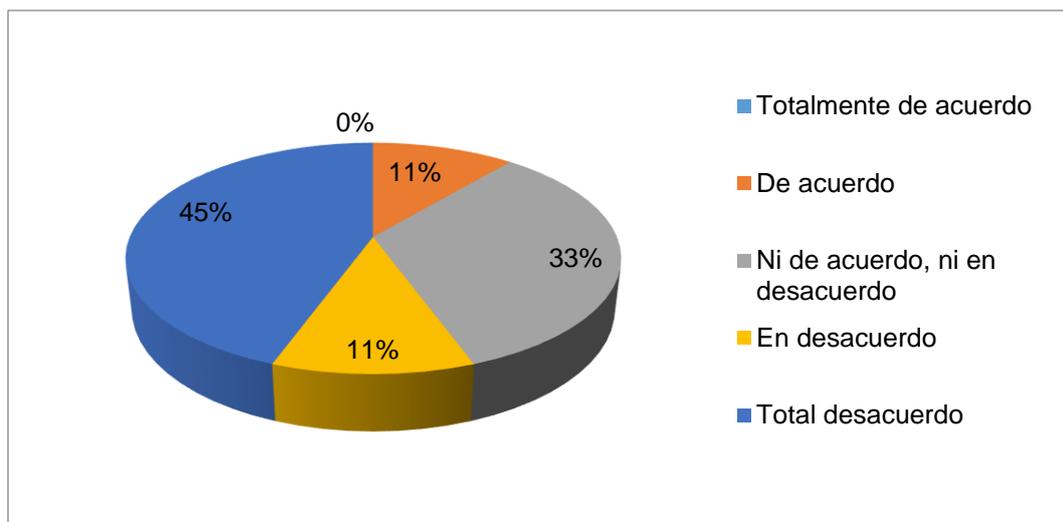
Los resultados a esta interrogante permiten determinar según el 78% que está totalmente de acuerdo con que hacer contrataciones en un inicio de personal sin experiencia, afecta a la empresa, debido a que, al no contar con conocimientos sobre los productos, en el momento del despacho, resta eficiencia a los procesos comerciales de la misma, por lo que se requiere de manera urgente un cambio.

**7. ¿Tiene conocimiento si a la fecha actual la empresa aplica un proceso determinado de reclutamiento y selección de personal?**

Tabla 8

*Aplicación de un proceso de reclutamiento*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	11%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	33%
En desacuerdo	1	11%
Total desacuerdo	4	44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



*Figura 10. Aplicación de un proceso de reclutamiento*

Fuente: La encuesta.

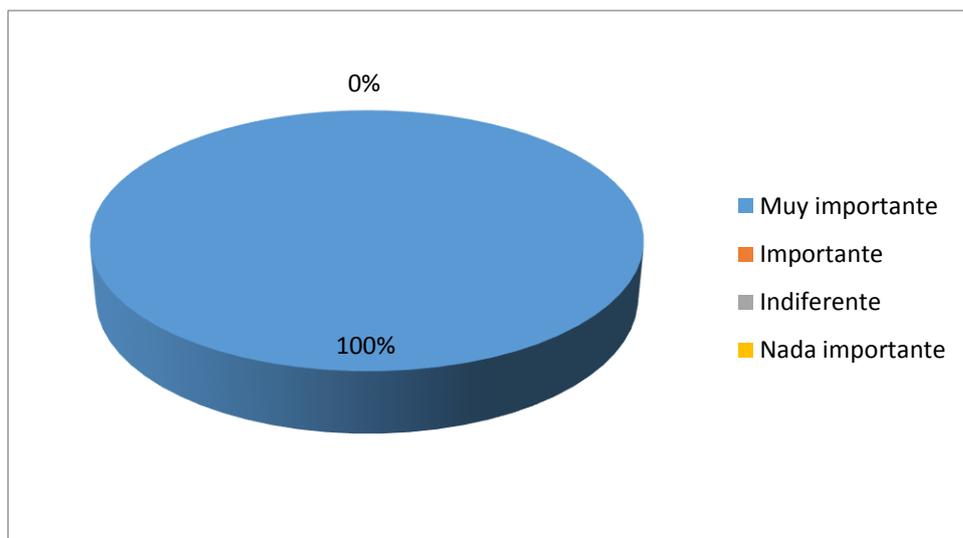
Sobre esta interrogante, es posible determinar que los encuestados están totalmente en desacuerdo en que en la empresa se aplica un proceso de reclutamiento y selección actual de personal, esto por experiencia propia por la forma en la que fueron contratados los actuales empleados, o la mayoría de ellos, requiriendo un tiempo extenso para poder conocer el tipo de productos, sus nombres, ubicación.

**8. ¿Cuán importante considera la implementación de mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa?**

Tabla 9

*Mejoras en el proceso de reclutamiento y selección*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy importante	9	100%
Importante	0	0%
Indiferente	0	0%
Nada importante	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



*Figura 11. Mejoras en el proceso de reclutamiento y selección*

Fuente: La encuesta.

Según el 100% de los encuestados indicó que es muy importante el que se implementen mejoras sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal para la empresa, tomando en consideración que, a partir de un proceso mucho más estandarizado, será posible disponer de un personal al momento de la contratación, con previa experiencia, o que esté dispuesta a aprender oportunamente lo que se requiere para la empresa.

9. **¿Considera usted que la empresa se vería beneficiada en su rentabilidad al contratar a personas con experiencia bajo un previo proceso de reclutamiento y selección?**

Tabla 10

*Beneficios del proceso de reclutamiento y selección*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	9	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

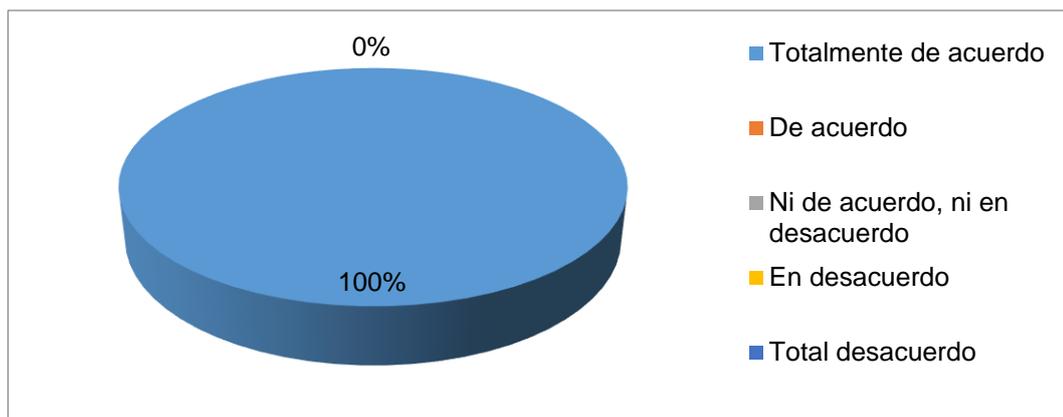


Figura 12. Beneficios del proceso de reclutamiento y selección

Fuente: La encuesta.

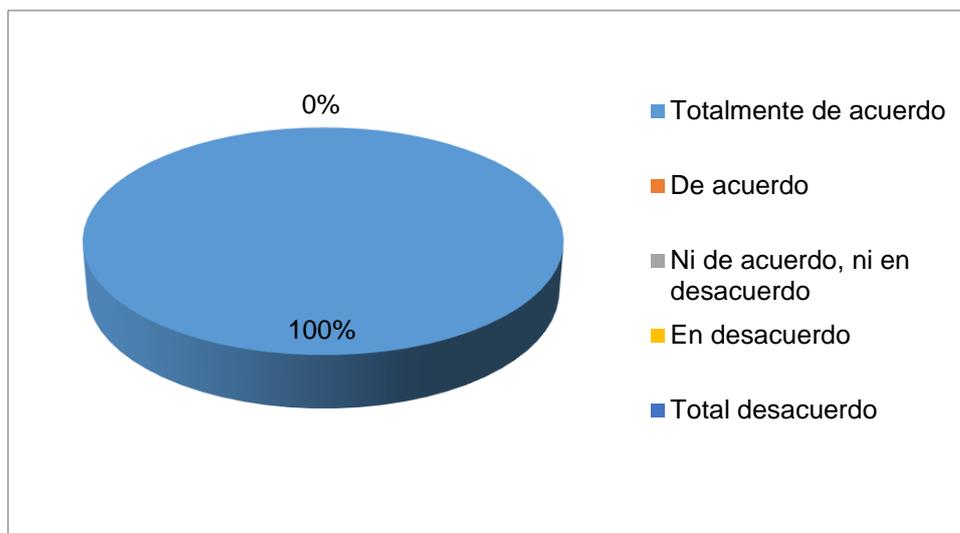
Esta interrogante a su vez reflejó que el 100% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo con que un proceso de reclutamiento y selección generaría beneficios que más allá de optimizar los procesos internos, incidiría a que la empresa perciba beneficios adicionales a nivel general, teniendo en consideración que los clientes buscan eficiencia en la atención y servicios.

**10. ¿Considera usted que la empresa Construfer debe implementar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal?**

Tabla 11

*Implementación de mejoras para la empresa Construfer*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente de acuerdo	9	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



*Figura 13. Implementación de mejoras para la empresa Construfer*

Fuente: La encuesta.

Esta última pregunta reconfirma desde la perspectiva de los encuestados sobre la importancia para la empresa el aplicar un proceso de reclutamiento y selección, debido a que los beneficios asociados a esto se percibirían tanto a nivel de optimización, eficiencia y por supuesto en el apartado económico al incidir a que la empresa mejore su gestión de cara a los clientes con los productos que se despachan.

## PLAN DE MEJORAS

### 5.1. Introducción

Siguiendo en orden el objetivo específico tercero establecido inicialmente en el proyecto, dentro de este apartado y de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de campo, se procede a establecer de manera clara el plan de mejoras direccionado al proceso de reclutamiento y selección de personal que requiere en la actualidad la empresa Construfer:

En primer lugar a través de la metodología 5W+2H (what, why, where, who, when; how, how much) que traducido al español es una matriz que permite identificar de manera concreta aspectos claves de un proyecto, se procede a responder cada uno de los factores que lo componen:

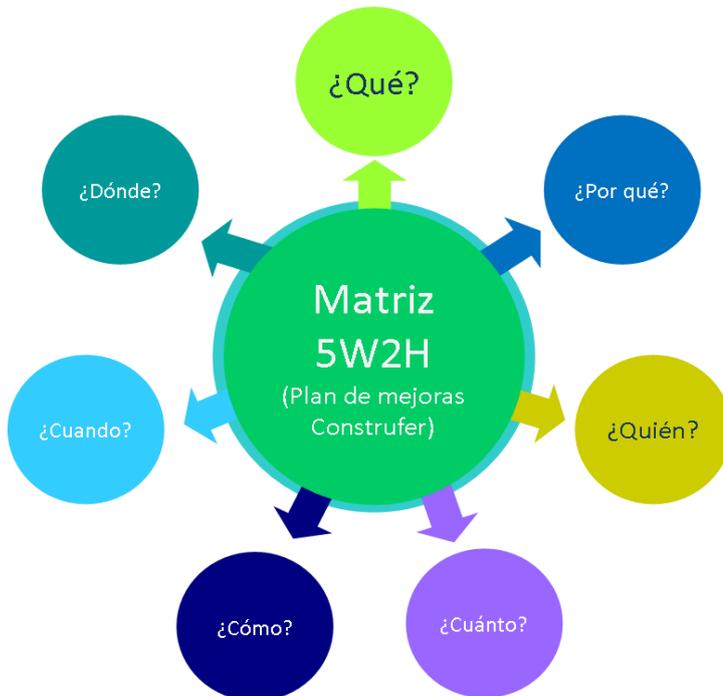


Figura 14. Matriz 5w 2h para la empresa Construfer

Fuente: Elaboración propia.

Por ello, se procede a continuación a detallar cada uno de los siete factores que incluye la matriz 5w 2h, para dar respuesta a lo que se abarcará en la propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Construfer:

Tabla 12. *Plan de acción*

<b>Plan de acción</b>						
<b>Objetivo:</b> Diseñar un plan de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Construfer.						
<b>¿Qué hacer? (What)</b>	<b>¿Por qué hacerlo? (Why)</b>	<b>¿Cómo hacerlo? (How)</b>	<b>¿Quién debe hacerlo? (Who)</b>	<b>¿Dónde hacerlo? (Where)</b>	<b>¿Cuándo hacerlo? (When)</b>	<b>¿Cuánto vale hacerlo? (How much)</b>
Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Construfer.	Hasta la fecha no existe un procedimiento estandarizado a través del cual el personal que ingresa a la empresa deba pasar para que sea seleccionado de acuerdo a los requerimientos que esta	En esta empresa dado a la variedad de productos que comercializa se están produciendo inconvenientes que generan reclamos y quejas relacionadas	El plan de mejoras lo desarrollará el autor del presente proyecto con la autorización del propietario de la empresa Construfer.	En la empresa Construfer que funciona en el mercado del cantón Duran, provincia del Guayas y otras dos sucursales en la actualidad.	Periodo 2020-2021.	El problema resta eficiencia y consecuentemente rentabilidad económica a la empresa. Por lo tanto, para la implementación del plan de acción se estima un presupuesto de \$1,500 dólares.

	<p>demanda, y que, de acuerdo a las experiencias previas, ha desencadenado algunos inconvenientes que en definitiva han repercutido en su momento en el mejor y óptimo desenvolvimiento comercial de este negocio.</p>	<p>con la atención del personal, esto debido a que la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos, debido a esto se ve obligada a recibir referidos o recomendados, pues en ocasiones no conocen sobre los productos que se vende, y los</p>				
--	--	--	--	--	--	--

		procedimientos para las ventas, a pesar de haberlos preparado, reinciden en las falencias, lo que aparentemente está causado porque no es el personal idóneo para el puesto.				
--	--	--	--	--	--	--

Por ello, con el objetivo de contribuir con esta empresa a que disponga de una estructura base sobre la cual basar sus futuros procesos de reclutamiento y selección de personal, se procederá a determinar las oportunidades de mejora que se obtendrán con el plan. Cabe mencionar además que para llevar a cabo esta propuesta se requerirá de la contribución tanto del representante de la empresa para trabajar sobre el plan, teniendo en consideración los alcances y limitaciones que tiene actualmente está y diseñar así un proceso eficiente pero de acuerdo a los recursos actuales o los que se puedan destinar.

El desarrollo de la propuesta se la establecerá dentro del periodo 2021-2022, teniendo en consideración que la empresa conforme a lo que refleje el mercado, espera abrir nuevas sucursales en las que requerirá de personal a contratar para que funcione eficientemente dentro de los nuevos establecimientos tanto dentro del cantón Durán como en otras latitudes en las que se aspire ingresar a competir en el mercado.

## **5.2. Objetivos**

### **5.2.1. Objetivo general.**

Diseñar un plan de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Construfer.

### **5.2.2. Objetivos Específicos.**

- Definir el perfil requerido para los diferentes cargos que conforman la estructura organizacional de la empresa Construfer.
- Determinar políticas de reclutamiento y selección de personal en la empresa Construfer.
- Establecer directrices para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Construfer.

### **5.3. Desarrollo del plan de mejora**

El plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de candidatos en la empresa Construfer se centrará en primera instancia en establecer funciones Recursos Humanos a un responsable que deberá contar con conocimientos en el área correspondiente y actuará de manera coordinada con el Gerente propietario de la organización.

En este sentido, a través de la investigación desarrollada y la información expuesta en la matriz 5W+2H, se determina la necesidad corregir aquellos elementos de la gestión de los procesos de reclutamiento y selección, que actualmente se encuentran en un nivel insuficiente y que deben optimizarse. Por lo tanto, deberán implementarse reglas basadas en competencias para el reclutamiento y selección de candidatos, especialmente para puestos clave.

Cabe señalar que tomando en consideración que la falta de planificación previa ha sido uno de los principales factores causales de la problemática detectada en la empresa Construfer, previo a la ejecución de los procesos de selección y reclutamiento, los responsables deberán seguir las siguientes directrices generales a fin de reducir la ocurrencia de errores y realizar una contratación satisfactoria:

- Definir un plan de necesidades laborales que permita verificar si es necesario contratar nuevo personal.
- Considerar posibilidades alternativas a la contratación de empleados (por ejemplo, liquidación de un puesto de trabajo, división de tareas entre otros empleados, o contratación interna si se requiere cubrir cargos de nivel superior).
- Preparar una descripción del puesto de trabajo que se pretende ocupar.
- Determinar los requisitos para los candidatos para un puesto de trabajo específico (características, propiedades, habilidades) y determinar la importancia de los requisitos individuales.

- Análisis preliminar del mercado laboral.
- Dirigir la oferta de trabajo al mercado laboral a través del uso de canales complementarios, en cuyo caso se recomienda el uso de canales digitales debido a su alcance y bajo costo.
- Establecer los periodos para la recepción de las solicitudes por parte de los candidatos interesados.

Será importante considerar que durante el proceso de reclutamiento y selección, el directivo de la empresa podrá contar con candidatos externos a la organización, como también con personas que ya están empleadas en la empresa (contratación interna), siempre y cuando se haya comprobado su buen desempeño en el cargo actual y la cualificación necesaria para cubrir el nuevo cargo. La contratación interna podría contemplarse, por ejemplo, mediante la reubicación de los empleados, el cambio de las condiciones de trabajo y los salarios o el cambio respecto a las especificaciones del tiempo de trabajo.

### **Definición del perfil requerido**

La obtención de buenos resultados de los procesos de reclutamiento y selección de personal no solo depende de una adecuada planificación previa, sino que además resulta imperativo contar con una clara descripción del perfil requerido para el cargo. En este caso, el directivo de la empresa Construfer deberá tomar en consideración que el objetivo del perfil de cargos no es describir una vacante, sino garantizar que la persona seleccionada cumpla con los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para un puesto determinado.

Por lo tanto, para establecer los perfiles de cada cargo el directivo de la empresa deberá detallar las competencias profesionales y los rasgos de personalidad que busca del futuro empleado. Sobre esta base, se prepara un anuncio de trabajo, se realiza la comunicación de contratación, se seleccionan las solicitudes y se llevan a cabo entrevistas de trabajo.

El punto de partida para desarrollar el perfil de un candidato será la descripción del puesto, incluido su lugar en la estructura de la organización, las relaciones comerciales, el alcance de las funciones, responsabilidades y competencias, así como las condiciones laborales. Por lo tanto, en caso de incorporarse un responsable para el área de Recursos Humanos, o en su defecto el Directivo de la empresa deberá realizar la descripción del puesto y luego en el perfil resultante, procurando definir de forma detallada las características deseadas de los candidatos.

Los perfiles de los candidatos para la empresa Construfer se establecerá un criterio para evaluar a todos los solicitantes. Al prepararlo, se deben tener en cuenta los requisitos formales que pueden incluir: educación, cursos especializados o calificaciones. También incluye los requisitos para el trabajo, así como las habilidades que se desean pero que no son esenciales.

Será importante considerar que mientras más completo y coherente sea el perfil de los candidatos, mayores serán las posibilidades de una buena evaluación y de un proceso de selección eficaz. En este caso, se recomienda incluir los siguientes criterios:

- Educación y experiencia profesional: Se recomienda incorporar personas con educación en áreas afines a las ventas, marketing y gestión comercial, o en el caso de no requerirse formación técnica se establecerá como mínimo un requisito de experiencia de dos años en cargos similares.
- Competencias duras, basadas en los conocimientos sustantivos y habilidades especializadas necesarias para un puesto determinado: Como aspectos esenciales se determina capacidad para solucionar problemas y conocimientos en atención al cliente.
- Habilidades blandas: Se recomienda considerar como requisitos para el cargo la capacidad de trabajo en equipo, una buena

organización del tiempo de trabajo y la comunicación tanto con otros compañeros de trabajo, como con los clientes.

- Características que indican un ajuste a la cultura empresarial.
- Requisitos adicionales resultantes de la especificidad de un puesto determinado.

## **Políticas de reclutamiento y selección de personal**

Tomando en consideración que dentro de la empresa Construfer se busca implementar un proceso de reclutamiento lo más eficiente posible, es necesario que antes de llevar a cabo como tal la propuesta, se definan las políticas que se deberán cumplir a cabalidad, esto principalmente con la finalidad de que se mantenga la perspectiva de aplicar los criterios técnicos para la selección de personal, identificación de candidatos idóneos y dar garantías a su vez sobre el bienestar laboral.

Específicamente las políticas girarán en relación a:

### *Políticas de reclutamiento de personal:*

- Garantía de igualdad para que todas las personas independientemente de su etnia, género e ideología siempre que cumpla con el perfil requerido pueda aplicar al puesto de trabajo.
- Tener en consideración sin objeción alguna, la experiencia en relación al puesto de trabajo que la empresa demande, antes que cualquier referencia otorgada de terceros.
- Garantizar la actualización e inducción de los seleccionados, teniendo en consideración que en un inicio desconocerán algunos aspectos especialmente relacionados con la ubicación de los artículos que se encuentra en la bodega previo al despacho.
- Reducir las subcontrataciones, teniendo presente que las contrataciones temporales representarían a la empresa un desembolso significativo por concepto de pago a servicios prestados temporalmente.
- Motivar constantemente al personal hacia el logro de metas conjunta a nivel organizacional, destacando que el cumplimiento

de estas, garantizará un beneficio materializado para todos en conjunto.

- Apoyo a las habilidades del trabajador, es decir, ofrecer reconocimientos cada cierto tiempo en relación al compromiso y entrega del personal, con la finalidad de afianzar las relaciones empresa trabajador a largo plazo.
- Reconocer los derechos de los trabajadores conforme a lo que establece la ley.
- Establecer límites y recomendaciones para evitar que los empleados incurran en faltas que perjudiquen a la empresa.

### **Directrices específicas**

Como parte de las directrices específicas, es importante que a nivel de la empresa se cumplan adicionalmente otras tareas a través de las cuales logren garantizar que la contratación del personal fue la idónea y cuentan con la preparación respectiva antes de empezar con la jornada laboral. Entre estas particulares directrices destacan:

- Garantizar que la organización tenga las habilidades, el conocimiento y los atributos necesarios para cumplir con los requisitos operativos y estratégicos actuales y futuros.
- Garantiza que el suministro de producto dentro de la bodega cumpla con los requisitos de la demanda.
- Escuchar constantemente a los trabajadores respecto a su puesto de trabajo, con el objetivo de identificar aspectos que puedan ser mejorados o cambiados en su totalidad, siempre que exista la garantía de un mejor desempeño.
- Aumenta la efectividad organizacional.

## CONCLUSIONES

A través de la investigación desarrollada se determinaron las siguientes conclusiones en función a los objetivos de investigación previamente establecidos:

- En primera instancia se realizó una revisión bibliográfica a través de la cual fue posible fundamentar diferentes aspectos teóricos relacionados con los procesos de reclutamiento y selección del personal. En este caso, según las aportaciones realizadas por diversos autores, se destacó entre los aspectos esenciales a considerar la ejecución de una adecuada planificación previa al desarrollo de dichos procesos, así como también se señaló como aspecto esencial la definición de los perfiles de cargos.
- Con base al desarrollo de un estudio de campo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, se logró diagnosticar en el proceso de reclutamiento y selección evaluando la incidencia de éste en los ingresos actuales de la empresa Construfer; en cuyo caso, se determinó que actualmente además de que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, no se lleva a cabo una adecuada planificación del proceso, así como tampoco se han definido claramente los perfiles, lo que ha incidido en que se contrate personal que no cumple con las expectativas para el puesto de trabajo.
- A partir de la información obtenida mediante el diagnóstico realizado, se propuso un plan de mejoras a través de la matriz 5W+2H, en cuyo caso se definieron acciones basadas en tres ejes fundamentales: recomendaciones para la definición del perfil de cargos en la empresa, definición de políticas de reclutamiento y selección de personal, y descripción de las directrices específicas para la ejecución del proceso; con las cuales se pretende contribuir con la

mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Construfer.

## **RECOMENDACIONES**

Con base a las conclusiones, se recomiendan los siguientes aspectos:

- Es recomendable que en la empresa Construfer se aplique un proceso de reclutamiento y selección acorde a los alcances de la misma efectuando la revisión constante de modelos de reclutamiento y selección que se encuentran en bases de datos documentales y de otras organizaciones, esto con el objetivo de garantizar reducir recursos por procedimientos o procesos complejos y no relacionados a la actividad que desarrolla este negocio, optimizando así mucho los ingresos que percibe la empresa para que sean destinados a la mejora de otras áreas o procedimientos internos o de cara al cliente.
- Se recomienda que cada cierto tiempo dentro de la empresa se efectúe el diagnóstico del proceso de selección y reclutamiento aplicado (descrito dentro el presenta documento) para determinar si existen aspectos a mejorar o reforzar, de esta manera se garantiza que a través de los procedimientos eficientes en un futuro la empresa logre aplicarlos inmediatamente y disponer de personas altamente capacitado que contribuya con el crecimiento tanto económico como financiero de este modelo de negocio.
- De ser necesario, es recomendable que se establezcan medidas de contingencia por la empresa en situaciones y momentos en los requieran más personal o por inasistencias de estos, a fin de que el servicio de despecho y cualquier área de Construfer no se vea limitado ante la carencia de personal preparado durante eventualidades varias.

## BIBLIOGRAFÍA

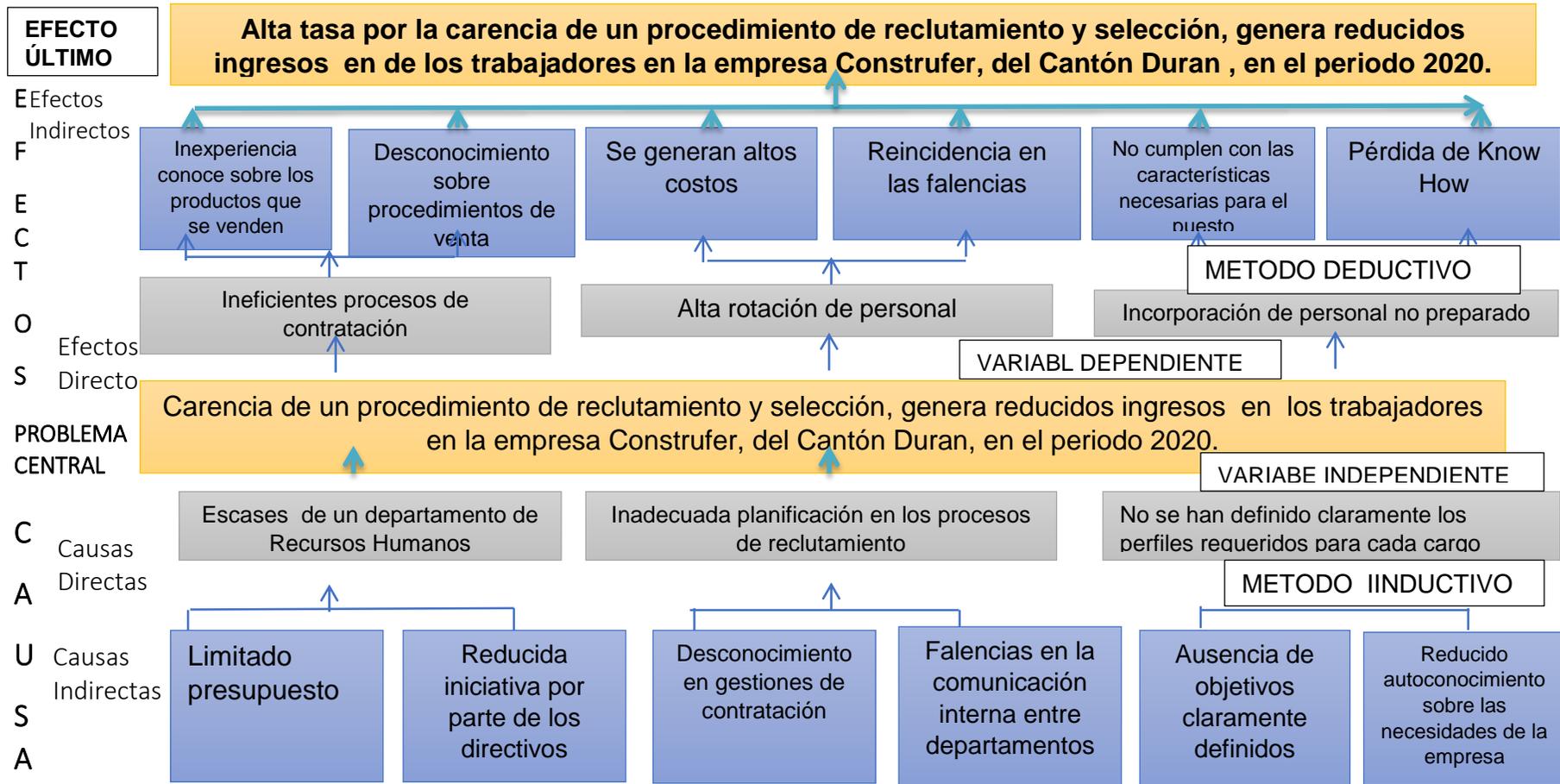
- Alvear, X., & Zuñiga, E. (2020). *Plan de reclutamiento y selección del personal de la empresa INTROMEX S.A.* Guayaquil: ITB.
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- Ayensa, Á. (2020). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Caldas, M., & Carrión, A. (2017). *Análisis de viabilidad económico-financiera (Empresa e iniciativa emprendedora)*. México D.F.: Editex.
- Castellano, F. (2021). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/305056/castellano\\_tf-pub-delfos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/305056/castellano_tf-pub-delfos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cobo, C. (2018). *Diseño del procedimiento de reclutamiento y selección de personal bajo Normas ISO para el mejoramiento de la producción de las Empresas Carroceras de la Provincia de Tungurahua*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28366/1/51%20GTH.pdf>
- Congreso Nacional. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Obtenido de Registro Oficial: <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf>
- Congreso Nacional. (21 de agosto de 2018). *Código de Trabajo*. Obtenido de Registro Oficial: <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/C%C3%B3digo-de-Trabajo.pdf>
- Díaz, C. (2019). *Personajes ilustres de la historia: Roma antigua*. Madrid: Ediciones Nowtilus S.L.
- Donegani, F. (1 de junio de 2021). *Cómo adaptar el reclutamiento y selección de personal en tiempos de crisis*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/seleccion-de-personal/>
- González, A. (12 de noviembre de 2020). *Reclutamiento y selección de personal online: claves del éxito para la contratación a distancia*. Obtenido de RRHH Digital:  
[http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/144279/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-online-claves-del-exito-para-la-contratacion-a-distancia?target=\\_self](http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/144279/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-online-claves-del-exito-para-la-contratacion-a-distancia?target=_self)

- Hanze, E., & Álvarez, E. (2020). *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7873/1/T3408-MDTH-Hanze%20-EI%20reclutamiento.pdf>
- IESS. (2021). *Pensiones jubilares no se afectarán con reforma a la Ley*. Obtenido de  
[https://www.iess.gob.ec/es/web/afiliado/noticias?p\\_p\\_id=101\\_INSTANCE\\_3dH2&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_101\\_INSTANCE\\_3dH2\\_struts\\_action=/asset\\_publisher/view\\_content&\\_101\\_INSTANCE\\_3dH2\\_assetEntryId=4076156&\\_101\\_INSTANCE\\_3dH2\\_type=co](https://www.iess.gob.ec/es/web/afiliado/noticias?p_p_id=101_INSTANCE_3dH2&p_p_lifecycle=0&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=3&_101_INSTANCE_3dH2_struts_action=/asset_publisher/view_content&_101_INSTANCE_3dH2_assetEntryId=4076156&_101_INSTANCE_3dH2_type=co)
- Jiménez, J., & Ponce, A. (2021). *Reclutamiento innovador del personal*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Juárez, M. (11 de agosto de 2021). *Las nuevas tendencias en selección de personal en tiempos de COVID-19*. Obtenido de Cámara de Comercio de La Libertad:  
<http://www.camaratru.org.pe/web2/index.php/jstuff/multiplataforma-vision-empresarial/item/5550-las-nuevas-tendencias-en-seleccion-de-personal-en-tiempos-de-covid-19>
- Martínez, E. (11 de agosto de 2021). *Revista Empresarial y Laboral*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/como-ha-afectado-el-covid19-al-reclutamiento-en-las-empresas/>
- Moro, B. (2019). *Diccionario de Términos Ocupacionales*. Castilla: Ediciones de la Universidad de CastillaLa Mancha.
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Organización de las Naciones Unidas. (23 de septiembre de 2020). *La pandemia de COVID-19 reduce gravemente los ingresos de los trabajadores*. Obtenido de ONU:  
<https://news.un.org/es/story/2020/09/1481042>
- Organización Internacional de Trabajo. (27 de noviembre de 2020). *La falta de liquidez, el mayor problema que deben afrontar las empresas durante la crisis de COVID-19*. Obtenido de OIT:  
[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_762233/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_762233/lang--es/index.htm)
- Oviedo, A. (2021). *Procedimiento Gestión de Reclutamiento y Selección de Personal*. Madrid: Educa Digital.

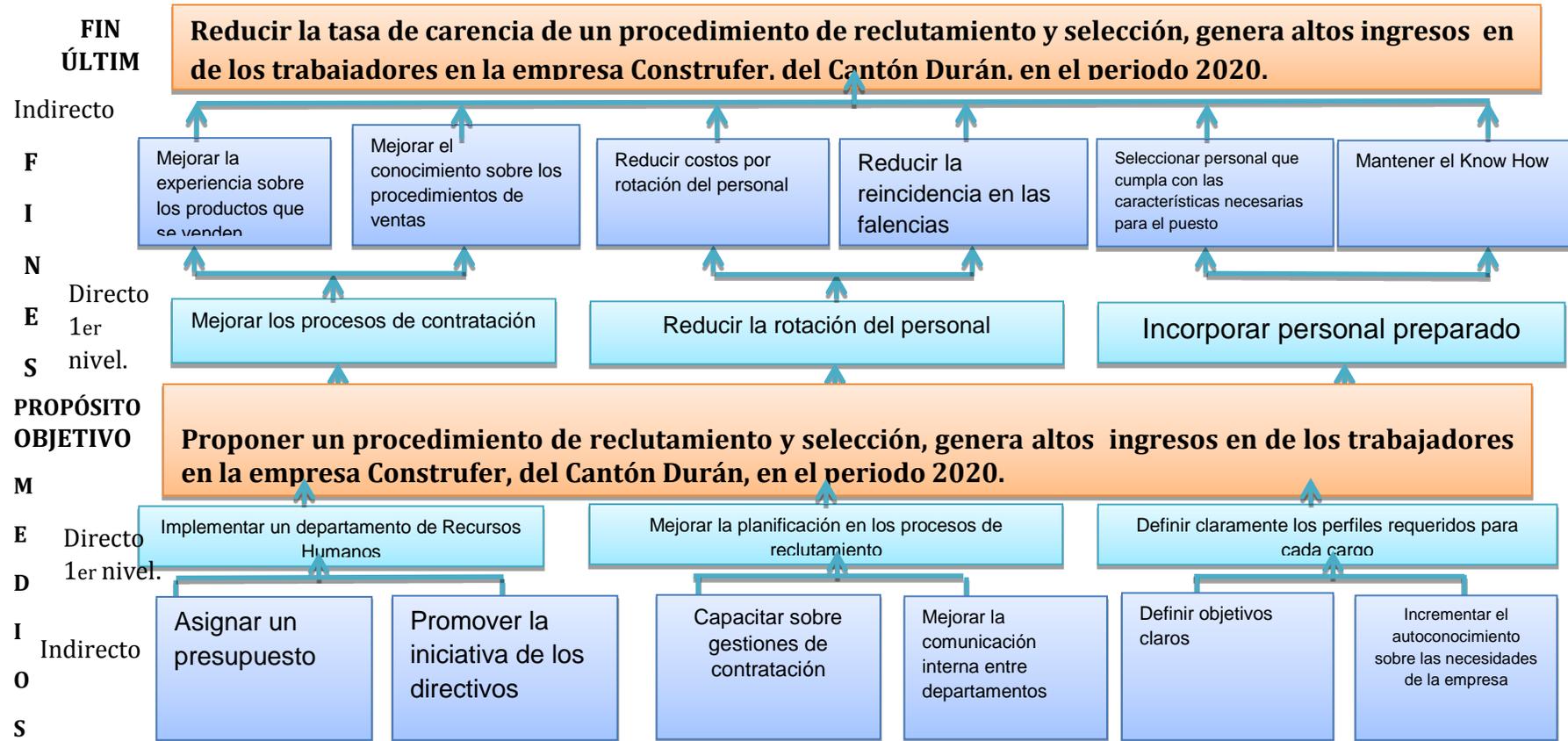
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces S.A.
- Pérez, J., & Fol, R. (2018). *Compendio Laboral Profesional correlacionado artículo por artículo 2018*. Quito: Tax Editores.
- Ramirez, F. (11 de noviembre de 2020). *Reclutamiento en tiempos de pandemia*. Obtenido de Everis Latam: <https://everislatam.medium.com/reclutamiento-en-tiempos-de-pandemia-601c6d29df1d>
- Registro Oficial. (2005). *Código del Trabajo*. Quito: Registro Oficial.
- Registro Oficial. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.
- Rivera, D., Ángulo, U., & Rivera, D. (2021). *Legislación laboral 2021*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rivera, L. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial*. Quito: Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación.
- Rodríguez, I. (2017). *Continuidad política y cambio económico en la China del siglo XXI*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Rondón, I. (2019). *Propuesta para el mejoramiento del proceso de selección y contratación de personal en la empresa Bureau Veritas de la ciudad de Barrancabermeja, Santander, Colombia*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7423/1/2019\\_seleccion\\_contratacion\\_personal.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7423/1/2019_seleccion_contratacion_personal.pdf)
- Sainz, T. (2018). *Cómo reclutan las empresas a sus empleados: Nuevas técnicas de selección de personal*. Obtenido de Universidad de Cantabria: <http://repositorio.unican.es:8080/xmlui/bitstream/handle/10902/14534/SAINZDIEZTANIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SEMPLADES. (2016). *De igual manera se toma como referencia lo expuesto a través del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021- Toda una Vida*. Quito: Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Vázquez, L., & Hinojosa, M. (201). *Selección de candidaturas, partidos y mujeres en América Latina*. México D.F.: UNAM.
- Zambrana, J. (2017). *UF0341 - Contratación laboral*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.,.

**ANEXOS**

**Anexo 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS (-)**



## Anexo 2. ÁRBOL DE OBJETIVOS (+)



### Anexo 3. Formato de entrevista a Directivo de la empresa



## INSTITUTO UNIVERSITARIO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

### Entrevistado:

**Entrevistador:** Calderón Zambrano Dustin Franklin

**Fecha de la entrevista:** 22 de septiembre

**Objetivo de la entrevista:** Conocer la percepción respecto a la problemática existente identificando así cuál ha sido la incidencia sobre los ingresos y cuáles son las necesidades de la empresa.



1. ¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa?
2. ¿Se ha definido el perfil para cada uno de los cargos que requiere la empresa?
3. ¿Se lleva a cabo una previa planificación antes de iniciar los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa?
4. ¿Considera que el personal contratado ha logrado un buen desempeño en el puesto para el cual fue seleccionado?
5. ¿Se han registrado problemas en relación al desempeño del personal de la empresa? ¿Cuáles?
6. ¿Cuál es la situación actual de la empresa a nivel de ingresos?
7. ¿Considera que el desempeño del personal incide sobre el nivel de ventas y consecuentemente sobre los ingresos de la empresa?
8. ¿Considera necesario que se implemente mejoras al proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa?

## Anexo 4. Formato de encuesta a empleados de la empresa



### INSTITUTO UNIVERSITARIO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

**Encuestador:** Calderón Zambrano Dustin Franklin

**Fecha de la encuesta:**

**Objetivo de la encuesta:** Analizar el desempeño e identificar cuáles son las posibles causas por las cuales se han registrado constantes quejas y reclamos por parte del personal laborando en la empresa.



#### 1. ¿Tiempo trabajando en la empresa?

- Menos de 6 meses
- De 6 a 12 meses
- De 1 a 3 años
- De 4 a 5 años
- Desde el inicio de la empresa

#### 2. ¿Al momento de ingresar a trabajar a la empresa pasó por un proceso de reclutamiento y selección

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Total desacuerdo

**3. ¿Cuándo entró a trabajar tenía experiencia previa sobre productos de ferretería?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Total desacuerdo

**4. ¿Cuándo entró a trabajar tenía experiencia previa la ubicación y procesos de despacho de productos ferreteros?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Total desacuerdo

**5. ¿Cuál es la principal desventaja al ingresar una persona sin experiencia a la empresa?**

- Requiere un tiempo significativo para que aprenda sobre los productos y su ubicación.
- Resta tiempo productivo.
- Se incurren a constantes equivocaciones de despacho.

**6. ¿Considera usted que la empresa se ve afectada en su rentabilidad al contratar a personas sin experiencia?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Total desacuerdo

**7. ¿Tiene conocimiento si a la fecha actual la empresa aplica un proceso determinado de reclutamiento y selección de personal?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Total desacuerdo

**8. ¿Cuán importante considera la implementación de mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa?**

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Nada importante

**9. ¿Considera usted que la empresa se vería beneficiada en su rentabilidad al contratar a personas con experiencia bajo un previo proceso de reclutamiento y selección?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Total desacuerdo

**10. ¿Considera usted que la empresa Construfer debe implementar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
- Total desacuerdo